ESTIMATES

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

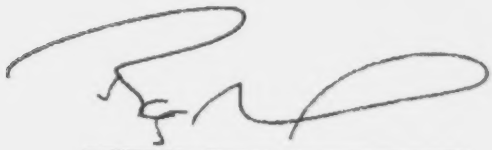
Catalogue No.: BT31-2/2006-III-119
ISBN 0-660-62814-7

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2005-2006 Estimates

Report on

Plans and Priorities



Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

90 Sparks Street, Room 820

Ottawa, Ontario

Web site: http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1-800-O-Canada

105-04057/

Table of Contents

Minister's message 1

Section I: Overview 3

1.1 Our *raison d'être* and vision 3

1.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio 3

1.3 Our strategic planning framework 4

1.4 The Agency's financial and human resources by program activity 5

1.5 Overview of our key priorities and plans by program activity 6

Section II: Detailed plans and priorities by program activity 12

2.1 Modernized human resources management and strengthened accountability 12

2.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment 22

2.3 A representative and accessible Public Service 27

Section III: Our organization 32

3.1 Our management principles and partners 32

3.2 The administration of the Agency 33

3.3 Our organizational structure 34

Section IV: Supplementary information 35

Management representation statement 35

Table 1: Departmental planned spending and full-time equivalents 36

Table 2: Program by activity 38

Table 3: Voted and statutory items listed in main estimates 39

Table 4: Net cost of the Agency for the estimates year 40

Table 5: Resource requirement by organization by activity 41

Table 6: Summary of transfer payments 42

Table 7: Details on transfer payment programs 43

Table 8: Useful Internet addresses 44

Minister's message

As the Minister responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, I am very pleased to present the Agency's *Report on Plans and Priorities* for 2005-06.

The Agency was created on December 12, 2003, to modernize and foster excellence in people management and leadership across the Public Service.

Since its creation just over one year ago, significant progress has been made and the government's modernization efforts have begun to pay dividends. Indeed, 2005-06 will be another turning point as tangible improvements to human resources (HR) management across the Public Service will begin to be evident.

Two major components of the *Public Service Modernization Act* (PSMA) are expected to come into force in 2005: in April, the new *Public Service Labour Relations Act* and, in December, the new *Public Service Employment Act*. On both fronts, the Agency, with its partners, has now completed most of the development work, and departments and agencies have started to report on their readiness for the coming into force of the legislation. Looking ahead, the Agency will continue to ensure that departments and agencies will be ready to exercise their new roles and responsibilities.

These two acts will be instrumental in building more constructive and collaborative labour-management relations, as well as in establishing a simplified and more flexible staffing system. The *Public Service Labour Relations Act* will create a more effective working environment. The *Public Service Employment Act* will improve the ability of managers to attract and hire the right people when and where they are needed, while upholding the highest values of integrity, transparency, and accountability in their decisions.

The effective implementation of these acts will be enabled by further progress in the delivery of key initiatives, including reform of the classification system; the establishment of more effective integrated HR and business planning systems; the development of strengthened accountability systems; as well as a continued support to departments and agencies to move to more modern, cost-effective and integrated, HR service delivery models.

To further support the Public Service in its ongoing commitment to working in accordance with the highest values and ethical standards, the Agency will actively continue to integrate the new *Values and Ethics Code of the Public Service* into day-to-day functioning and to support the development of Bill C-11, the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act*.

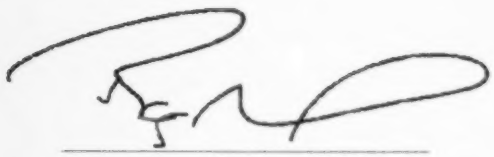
2005-06 will also be marked by significant progress towards completing the integration of the leadership development programs. The enhanced consistency and alignment arising from this integration will further contribute to our development of skilled and talented leaders, guided and measured by the highest standards of accountability.

In parallel, the Agency will continue to streamline and enhance the competencies and core learning requirements for leaders, including more clearly defined competencies and mandatory learning with an increased focus on financial and human resources management, and values and ethics.

Finally, the Agency will actively continue to make targeted improvements in the area of employment equity and official languages, while putting in place better monitoring and reporting systems that make results more accessible and transparent to Canadians.

The government has committed itself to doing things differently. The creation of the Agency is a reflection of the government's determination to develop and support excellence through modern and exemplary management of its human resources. This is a turning point in the history of the administration of the Public Service, which, for the first time, has an agency responsible for HR management. Moreover, last October, the government tabled Bill C-8 in Parliament, aiming to confirm by legislative means the orders in council that established the Agency.

As the largest employer in Canada, the government's ability to meet the expectations of Canadians depends first and foremost on the ability, commitment, and integrity of its public service employees. The Agency is working to modernize, improve, and integrate into a coherent whole all the functions conferred upon it. It seeks not only to improve culture, values, behaviours, and practices, but also to put in place the tools that are essential to a modern Public Service capable of meeting the expectations of all Canadians and worthy of their trust and respect.



Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Section I: Overview

1.1 Our *raison d'être* and vision

Our *raison d'être* is to modernize and foster continuing excellence in people management and leadership across the Public Service

This is the second *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), which was created just over a year ago, on December 12, 2003. The creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize human resources (HR) management in the Public Service, in particular through implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received royal assent on November 7, 2003.

Our Results for Canadians…

Leveraging the PSMA and other tools, the Agency aims to provide the leadership and focus needed to foster and sustain modern, effective, results-driven people management and leadership across the Public Service. Through excellence in HR management, the Agency's ultimate goal is to enable Public Service organizations to deliver quality services to Canadians while upholding the values of integrity, transparency and accountability.

As a result, the Agency serves Canadians by striving for ***the finest Public Service in the world with a workforce and a workplace second to none.***

Our *strategic outcome* is a modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

1.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio

The Agency is part of the Treasury Board's portfolio. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board of Canada manages the government's financial, personnel and administrative responsibilities. There are three organizations within the Treasury Board's portfolio, each playing a unique role in supporting the Board's role as employer: the Treasury Board of Canada Secretariat, the Canada School of Public Service (the School) and the Agency.

- The Secretariat provides advice and support to Treasury Board's ministers in their role of ensuring value for money and, provides oversight of the financial management functions in departments and agencies. From an HR management perspective, the Secretariat manages compensation, pension, benefits and labour relations;

- The School ensures that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians;

- The Agency brings together most of the HR management functions, including HR planning and accountability (including research, demographic analysis and the Public Service-Wide Employee Survey); the implementation and management of PSMA and reform of the classification system for the Public Service; employment policies; leadership development (including the Performance Management Program for executives); values and ethics (including harassment in the workplace, workplace well-being, and work/life balance); employment equity and diversity; and official languages.

More information on the Agency's areas of responsibility can also be found on the following Web site: Areas of responsibilities under the Agency.

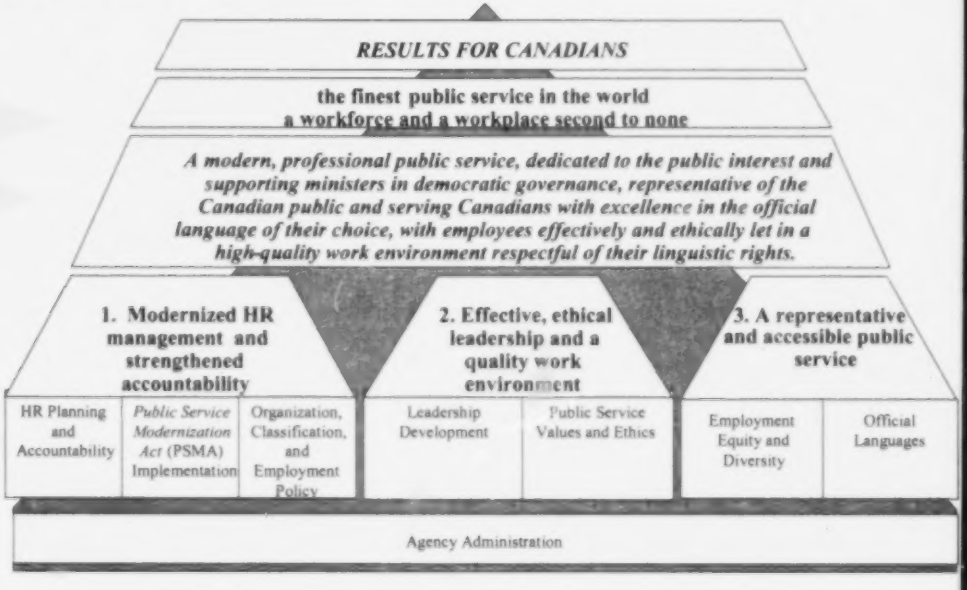
1.3 Our strategic planning framework

As illustrated below, to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulates its priorities and plans around three results-based program activities (or strategic outcome components):

Our program activities

1. **Modernized HR management and strengthened accountability**
2. **An effective, ethical leadership and a quality work environment**
3. **A representative and accessible Public Service**

Each of these three program activities is broken down into key results areas that are closely interrelated and fully aligned with the organizational, reporting, and accountability structure of the Agency presented in section III.


RESULTS FOR CANADIANS
Our vision
the finest public service in the world
a workforce and a workplace second to none
Our strategic outcome
A modern, professional public service, dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically let in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.
Our program activities
(strategic outcome components)
1. Modernized HR management and strengthened accountability
2. Effective, ethical leadership and a quality work environment
3. A representative and accessible public service
Our key results areas
HR Planning and Accountability
Public Service Modernization Act (PSMA) Implementation
Organization, Classification, and Employment Policy
Leadership Development
Public Service Values and Ethics
Employment Equity and Diversity
Official Languages
Agency Administration

1.4 The Agency's financial and human resources by program activity

Below is a summary of the Agency's financial and human resources for the next three years:

Financial Resources ($ millions):

2005–06	2006–07	2007–08
74.9	74.3	65.2

Human Resources (Full-time equivalent):

2005–06	2006–07	2007–08
504	504	454

Agency's Program Activities

	Type	Planned Spending		
		2005–06	2006–07	2007–08
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	Ongoing	23.6	23.6	15.9
• Implement the *Public Service Modernization Act* • Modernize the Public Service classification system • Establish effective and integrated HR planning and accountability systems				
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Ongoing	40.1	40.0	39.0
• Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal • Promote and reinforce Public Service values and ethics				
Representative and Accessible Public Service	Ongoing	11.2	10.7	10.3
• Achieve and preserve employment equity commitments • Achieve and preserve official languages commitments				

As illustrated above, the Agency's total planned spending is expected to decrease by $9.7 million (or 13%) over the next three years, from $74.9 million in 2005–06 to $65.2 million in 2007–08. This net decrease can be explained as follows:

- **Modernized human resources management and strengthened accountability:** a decrease of $7.5 million in approved funding for the reform of the classification system (additional funding will be sought for this initiative), and $0.2 million of savings resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

- **Effective, ethical leadership, and a quality work environment:** a decrease of $0.9 million for post-implementation of the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act*, and savings of $0.2 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

- **A representative and accessible Public Service:** a decrease of $0.7 million due to the phasing out of some initiatives related to employment equity, and savings of $0.2 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

1.5 Overview of our key priorities and plans by program activity

This is the second year of operation for the Agency. Since its creation on December 12, 2003, essential building blocks have been put in place to advance the government's agenda for the renewal of HR management across the Public Service.

However, modernizing and fostering excellence in people management and leadership across the Public Service does not happen overnight. It requires focussed and sustained effort across a continuum that integrates all disciplines of HR management.

Over the planning horizon, the Agency will continue to build on the foundation established last year with, for the most part, the same priorities and plans as those set out in the 2004–05 Estimates.

The following sections summarize the Agency's priorities and plans by program activity for the period covering 2005-06 to 2007-08. More detail can be found in section II of this report.

1.5.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

HR legislation has remained virtually unchanged for the last four decades. As a result, HR practices and processes have become too complex and inflexible to adapt to the current and future needs of the Public Service.

To address these challenges, the Agency's strategy will continue to be articulated around three key results areas: implementation of the *Public Service Modernization Act;* reform of the public service classification system; and establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.

Implement the Public Service Modernization Act...

The catalyst for the modernization of HR management is the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received royal assent on November 7, 2003. It represents the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires and manages its employees.

The goals of the PSMA are multi-faceted. First, it is designed to establish a simplified and more flexible staffing system through the new *Public Service Employment Act* (PSEA). This Act will improve the ability of managers to attract and hire the right people when and where they are needed. Second, the PSMA aims to create a more effective working environment through the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA), which is expected to foster more collaborative labour-management relations. Third, it clarifies roles and strengthens accountability for deputy heads and their managers through amendments to the *Financial Administration Act* (FAA). Finally, it provides an integrated approach to learning for employees at all levels through the *Canada School of Public Service Act*.

While the new *Canada School of Public Service Act* came into effect on April 1, 2004, two major components of the PSMA are expected to come into force in 2005-06: **modernization of the labour relations and dispute resolution system** (April); and **modernization of the staffing and staffing recourse system** (December). As a result, 2005-06 will be a turning point and profound changes will begin to be evident in HR management across the Public Service.

Working in close partnership with central agencies, departments, agencies, and unions, the role of the Agency is to lead, foster, and support this modernization initiative.

Since the PSMA received royal assent in November 2003, significant progress has been made. Most of the development work has now been completed, and departments and agencies have started to report on their readiness for the coming into force of the legislation. It is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready to exercise their new roles and responsibilities on time.

As a result, for 2005-06, priorities for the Agency and its partners will be to finalize the new policies and tools required to support departments and agencies; complete the design and delivery of the training and learning programs to equip people with new knowledge and skills; and, as the different components of the PSMA come into force, monitor and evaluate results and provide departments and agencies with ongoing policy support and expertise.

In parallel, the Agency will continue to implement the necessary system changes to support new data collection and reporting requirements resulting from the PSMA; support the funding of essential activities required to introduce new institutions and functions; support departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective, and integrated HR service delivery models; and continue to work on establishing a results-based Management Accountability Framework. This framework will serve as a foundation for preparing the annual report to Parliament on the state of HR management across the Public Service and will support the legislative review of the PSMA five years from now.

Modernize the classification system...

Sustainable modernization of HR management requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform to deliver results to Canadians. This is a prerequisite to a competitive, simplified, and flexible staffing system. As reported in the 2003-04 annual report on the Modernization of the Classification System, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002. However, this is a multi-year undertaking that must be implemented incrementally. As we move forward, the Agency will continue to make progress on reviewing and updating classification standards of various occupational groups; update policies and guidelines as the reform is carried out; further strengthen its support of the people that do classification work, including through the development of core training programs; and continue to monitor closely the integrity of the classification system and the cost of standards modernization.

Priorities for 2005-06 will also include transfer of the Qualification Standards from the Public Service Commission of Canada to the Agency in December 2005; development of a more results-based employee performance evaluation management approach; identification of options for promoting the recruitment and retention of organization and classification advisers; and implementation of a series of shared initiatives for reducing classification efforts in departments and agencies. Other priorities will include the establishment of an accord with bargaining agents for co-development initiatives on classification reform; and the application to HR decision making within the Public Service of the National Occupational Classification system. This system classifies the workforce by occupation, based on skill type and skill levels.

Establish effective and integrated HR planning and accountability systems…

This is the third building block supporting HR management modernization. Public Service organizations need to be supported by effective integrated HR and business planning processes, as well as sound accountability systems covering all aspects of HR management—from staffing the right people at the right time and at the right place to ensuring that employment equity, official languages, and workplace well-being requirements are met. In addition, the enhanced flexibility for managers resulting from the PSMA must be balanced by new safeguards, clarified roles, and strengthened accountability. Similarly, modern and flexible staffing systems must be supported within organizations by sound HR planning linked with business planning. However, building such capacities at the governmental and departmental levels takes time and much remains to be done. As such, the Agency will continue to build on the foundation established last year. In particular, the Agency will continue to assist departments and agencies to establish effective HR planning, integrated with business planning and supported by improved access to more comprehensive, pertinent, and reliable HR information and research. The Agency will also continue to make progress in developing integrated performance measures enabled by clearer, simpler, results-based policies and tools as well as more effective systems that provide timely, pertinent, accurate, and consistent information on HR management activities when and where it is needed. Finally, a particular focus will be to improve the integration of the reporting requirements of departments and agencies—such as those related to Employment Equity and Official Languages—and to ensure better compatibility between information management systems.

1.5.2. An effective, ethical leadership, and a quality work environment

Competent, ethical, accountable, and vibrant leadership is a key factor in successfully modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service. Particularly in the context of implementing the *Public Service Modernization Act* (PSMA), leaders need to understand their responsibilities and how to discharge them.

As a result, a key program activity for the Agency is to foster and support the development of highly competent leaders, guided and measured by the highest accountability standards and able to create and sustain a quality work environment.

In this regard, the Agency's priorities are articulated around two key results areas: fostering strong, effective, and ongoing leadership renewal; and promoting and reinforcing public service values and ethics.

Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal...

Over the last few years, high-profile public events have demonstrated the need for enhancing how we recruit, develop, support, and reward leaders at all levels.

At the same time, in a fast-paced and changing environment, Public Service leaders have to demonstrate more diverse knowledge and skills than ever before; be able to adapt to changing roles; manage change while delivering ongoing operations; and sustain a climate of trust by fostering transparency, accountability, and adherence to the highest ethical standards. Such requirements are also essential in the context of PSMA implementation, which will require that managers clearly understand their new responsibilities and how to discharge them.

To address these challenges, the Agency will continue to streamline and enhance the competencies and core learning requirements for leaders, including more clearly defined competencies and mandatory learning with an increased focus on financial and human resources management and values and ethics. It will also implement the recommendations of the Performance Management Program (PMP) Review that was completed in 2004 in support of a simplified, more consistent and flexible results-based system; ensure the monitoring of classification of executive positions; and, above all, continue to integrate and modernize the leadership development programs into a continuum from the first-level supervisor to deputy heads.

In addition, priorities for 2005–06 will include establishing a new and improved Public Service Awards Program to recognize excellence based on criteria that better reflect government priorities; and developing an overarching framework to support a more coherent approach in the management and development of leaders.

Promote and reinforce Public Service values and ethics…

Given that the Agency's Office of Public Service Values and Ethics was established a year ago, 2005–06 will be the second year of development.

During its first year, many key elements of the foundation for a strong culture of Public Service values and ethics were put in place. In particular, the new *Values and Ethics Code for the Public Service* was distributed to more than 160,000 public service employees; awareness and learning workshops and communication tools were developed; a senior-level, interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established to provide leadership and oversight across government; and significant work was done to develop proposed legislation for a disclosure regime. In addition, efforts to improve values and ethics policy instruments and advice for departments and agencies are progressing well, and standard case management protocols are currently being established.

Looking ahead, a key component of the strategy for the next planning horizon is to ensure that the Public Service as a whole, as well as individual organizations, consolidate the infrastructure and resources required to proactively and effectively manage values and ethics issues; further develop and sustain employees' understanding and internalization of Public Service values and ethics; and establish a results-based road map to organizational performance in values and ethics, including performance indicators, evaluation tools, and cycles.

In parallel, continued support will be given to improve and/or introduce new policy instruments and to complete the development of Bill C-11, the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act*.

1.5.3 A representative and accessible Public Service

The *Employment Equity Act* commits the Government of Canada to achieving equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities.

The *Official Languages Act* commits the Government of Canada to serve Canadians in the official language of their choice, enabling employees in bilingual regions to work in their language of choice, and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians.

While significant progress has been made since the enactment of these acts, sustained efforts are required. The Agency will, therefore, continue to strive for targeted improvements while implementing better monitoring and reporting systems to make results more accessible and transparent to Canadians.

Achieve and preserve employment equity commitments...

Since the first annual report on employment equity to Parliament a little over a decade ago, there continues to be strong statistical evidence that the situation for members of the designated groups has been improving—especially for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities. Representation rates in the federal Public Service for these three groups have now surpassed our workforce availability goals.

However, there is still much to be done in improving the representation of persons in visible minority groups. Although we continue to make progress towards narrowing the gap between representation and our workforce availability goal for this group, we must intensify our efforts to meet the new goals reflecting the increasing diversity of Canada as revealed by the 2001 Census. In addition, we have not met the 1-in-5 benchmarks set out by the *Embracing Change Action Plan*—an initiative endorsed by the government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities.

Consequently, a priority for the Agency will be to intensify our efforts to meet the Government's Embracing Change goals. We will also be working to further improve participation and career advancement for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities.

Achieve and preserve official languages commitments...

In the wake of the *Action Plan for Official Languages*, new steps are being taken in the renewal of the Official Languages Program. As depicted in the recent *Annual Report on Official Languages 2003-04*, our vision of instituting cultural change is taking shape. Policies are being modernized; our networks are being expanded; a more strategic accountability framework and new assessment tools are being developed; and federal institutions and regional councils are working with us to meet the challenge of re-establishing official languages as a priority and of gradually changing organizational cultures.

However, achievements in some areas remain fragile. In particular, rights and obligations are still misunderstood; there are misperceptions about legal and policy requirements; and the number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow.

As well, French continues to be underused as a language of work in bilingual regions and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their linguistic rights.

Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

Section II: Detailed plans and priorities by program activity

As mentioned in the overview section of the report, the Agency has organized its work around three program activities to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians:

- modernized HR management and strengthened accountability
- an effective, ethical leadership, and a quality work environment
- a representative and accessible Public Service

This section provides more detail on the key priorities and plans pertaining to each of these three program activities for the period covering from April 1, 2005, to March 31, 2008.

2.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

The priorities and plans set by the Agency to achieve this program activity are articulated around the following three key results areas:

- **the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA);**
- **the reform of the Public Service classification system; and**
- **the establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.**

As illustrated in the table below, planned spending for this program activity amounts to $23.6 million in 2005–2006, with a projected decrease of $7.7 million (or 32.6%) by 2007-08. The decrease includes a $7.5 million reduction in approved funding for the reform of the classification system (additional funding will be sought for this initiative) and $0.2 million of savings resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07	Planned Spending 2007–08
Financial Resources ($ millions)	**23.6**	23.6	15.9
Human Resources (Full-time equivalent)	**191**	191	142

The following sections provide more detail on the priorities and plans pertaining to each of the three key results areas contributing to the modernization of HR management and the strengthening of the accountability systems.

2.1.1 Implement the Public Service Modernization Act…

Context and results for Canadians…

The catalyst for the modernization of HR management in the Public Service is the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received royal assent on November 7, 2003. It represents the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires and manages its employees. Modernizing people management is key to attracting, developing, and retaining talented employees and leaders, where and when they are needed, and to building the capacity needed by departments and agencies to deliver quality services to Canadians. Similarly, mature, healthy labour-management relationships are key to a supportive work environment.

Prior to the PSMA, HR legislation had not kept pace with changes in public service programs and with workplace values. HR policies and practices had become too complex, inflexible, and constraining to adapt to the current and future needs of the Public Service. In fact, the need to modernize HR management in the federal government has been a recurrent theme in the Auditor General's reports for several years.

The goals of the PSMA are multi-faceted. First, it is designed to establish a simplified and more flexible staffing system through the new *Public Service Employment Act* (PSEA) that will improve the ability of managers to attract and hire the right people when and where they are needed. Second, it aims to create a more effective working environment through the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA), which will foster more collaborative labour-management relations. Third, it clarifies roles and strengthens accountability for deputy heads and their managers through amendments to the *Financial Administration Act* (FAA). Finally, it provides an integrated approach to learning for employees at all levels through the *Canada School of Public Service Act,* resulting in the formation of the Canada School of Public Service.

While the new *Canada School of Public Service Act* came into effect on April 1, 2004, two major components of the PSMA are expected to come into force during 2005–06: **on April 1, 2005, the modernization of the labour relations and dispute resolution system,** through the new PSLRA (including amendments to the FAA); and **on December 31, 2005, the modernization of the staffing and staffing recourse system**, through the new PSEA.

As a result, 2005–06 will be a turning point and profound changes will begin to be evident in HR management across the Public Service. In particular, managers will have greater responsibility for recruiting and managing employees and, in turn, will be held accountable for their HR management decisions. They will have more flexibility and authority flowing directly from legislation, but they will also be answerable for the impact of their decisions, rather than for the process they followed. The legislation also shifts primary responsibility for HR management away from central agencies and into the hands of deputy heads, and from HR professionals to line managers. New ways for the bargaining agents and management to work collaboratively to develop solutions to HR issues and to resolve workplace disputes will become the norm.

Such legislative changes will require the establishment of new institutional structures and mechanisms across the Public Service, and the implementation of new policies, tools, support services, and systems, including robust communication, learning, and culture change programs to support new skills and abilities. Each department and agency will need to prepare to accept new HR policy obligations and to be vigilant about the application of new powers by their employees as sections of the PSMA come into force.

Moreover, as outlined in other sections of the report, PSMA implementation will be reinforced by non-legislated initiatives such as the reform of the classification system and the establishment of more effective and integrated HR planning and accountability systems. Indeed, enhanced flexibility for managers must be balanced by effective oversight, clarified roles and strengthened accountability. As well, a streamlined staffing process need to be supported within organizations by robust HR planning linked to business planning.

Key plans and priorities…

Working together with the Treasury Board of Canada Secretariat, the Public Service Commission of Canada of Canada, the Canada School of Public Service, departments, agencies, HR communities, and unions, the Agency has as its priority to lead this modernization initiative in a spirit of collaboration and partnership. Thus, through its Human Resources Management Modernization Branch, the role of the Agency is to ensure effective government-wide project management of PSMA implementation; act as a centre of expertise for various employer policies; enable corporate funding; play a corporate stewardship and monitoring role; and provide co-ordination in managing changes through engagement, partnership, and support to various deputy minister committees and subcommittees. In doing so, the Agency has organized its plans for PSMA implementation into four work streams:

- staffing and staffing recourse modernization;
- labour relations and dispute resolution modernization;
- accountability, performance management, and reporting; and
- enabling horizontal initiatives to support PSMA implementation.

On each of these fronts, significant progress has been made since the PSMA received royal assent. Much of the preparatory work is now done or well underway, and some sections of the Act have already come into force. The highlights of recent achievements and the key next steps for each of the four work streams are described below.

Staffing and staffing recourse modernization: As mentioned earlier, the modernization of the staffing regime is embodied in the new *Public Service Employment Act* (PSEA). Expected to come into force on December 31, 2005, the Act's main goal is to establish a simplified and more flexible staffing system to improve the ability of the Public Service to attract and hire the right people when and where they are needed. Since the PSMA received royal assent, key progress has been made and the preparatory work is well underway: the Public Service Staffing Tribunal is being structured and staffed; new employment policies are being completed; tools for departments and agencies on the various staffing options are being developed; and departments and agencies have begun to report on their readiness for the coming into force of the legislation.

For the next fiscal year, most of these activities will continue with an increased focus on the development and delivery of learning programs and activities.

Labour relations and dispute resolution modernization: Modernization of the labour relations system has required the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA), as well as amendments to the human resources management powers sections of the *Financial Administration Act* (FAA). Expected to come into force on April 1, 2005, (excluding the grievance provision), the main goal of the Act is to enable more collaborative and constructive labour relations to create a more effective working environment. The preparatory work was completed in 2004–05 and it is expected that departments and agencies will be ready to carry out their new roles and responsibilities. In particular, mandatory labour management consultation committees and informal conflict management systems have been established in each organization, and draft policies and tools have been developed and distributed.

For the next fiscal year, the key priority for the Agency and its partners will be to provide ongoing policy support to departments and agencies while monitoring progress and evaluating results. In particular, the Informal Conflict Resolution System will be a new function and approach for departments and agencies to resolve employment-related conflict, and the need to establish a centre of policy expertise to assist departments and agencies has already emerged.

Accountability, performance management, and reporting: Implementation of the PSMA requires oversight on two levels: first, to track readiness for its coming into force, and second, to evaluate the impact of the Act in the long run. In this regard, the Agency, in concert with other stakeholders, applies rigorous and systematic project management approaches to manage and report on the effective and economical implementation of the PSMA across the Public Service. Looking ahead, the priority for 2005-06 will be to establish a performance measurement system for tracking departmental implementation of the PSMA. In addition, the Agency will actively continue to work on establishing a results-based Management Accountability Framework, including performance measures, that will serve as a foundation for preparing the annual report to Parliament on the state of HR management across the Public Service and to support the legislative review of the PSMA five years from now.

Enabling horizontal initiatives to support PSMA implementation: The Agency and its partners are continuously working on a series of horizontal initiatives to enable and facilitate the effective implementation of the PSMA across departments and agencies. Over the planning horizon, the Agency will focus in particular on ensuring that departments and agencies receive ongoing policy advisory support; learning programs for managers and HR professionals, such as those designed by the Canada School of Public Service; implementing the necessary system changes to support the new data collection and reporting requirements resulting from the PSMA; and ensuring that departments and agencies are provided with the required support and funding through the Strategic Investment Framework to introduce new institutions and functions, equip people with new knowledge and skills, prepare them for cultural change, and modify systems. Finally, the Agency will continue to support departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective, and integrated HR service delivery models.

A summary of the key priorities and plans for each work stream is presented in the table below.

Plans and Priorities	Time Frame
1. The staffing and staffing recourse system is modernized	
1.1. New and/or revised policies and instruments are developed and departments and agencies are given the tools and support they need to carry out their new responsibilities in the context of a simplified and more flexible staffing system with increased opportunities for a faster selection process	2005–06
1.2. The Public Service Staffing Tribunal becomes operational	2005–06
2. The labour relations and dispute resolution system is modernized	
2.1. A centre of policy expertise for the Informal Conflict Resolution System is established	2005–06
2.2. Monitoring systems are in place to ensure that PSMA implementation has a sustained impact on labour relations in the Public Service	2005–06
3. PSMA accountability, performance management, and reporting systems are strengthened	
3.1. A performance measurement system for tracking departmental implementation of the PSMA is established	2005–06
3.2. A results-based Management Accountability Framework is established to support project evaluation and legislative review of the PSMA	2005–06
4. Enabling horizontal initiatives to support PSMA implementation are delivered	
4.1. Communications are effectively managed	2005–06
4.2. Managers and HR professionals have the tools and learning programs needed	2005–06
4.3. Financial support to modernization initiatives is provided	2005–09
4.4. New data-capture capabilities and reporting requirements are available as a result of PSMA implementation	2005–09
4.5. There is support for departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective and integrated HR service delivery models	2005–06

Challenges ahead...

Implementation of the PSMA in more than 90 departments and agencies is a complex initiative with numerous challenges. The immediate challenge will be to ensure that the Public Service is ready for the coming into force of the different parts of the PSMA. The Agency, with its partners, has completed most of the developmental work, and departments and agencies now have the challenge of ensuring the full readiness of their organization. It is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready to exercise their new roles and responsibilities on time.

The sustained long-term impact of the PSMA involves more than implementing new policies, tools, and training programs. It is a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and its partners. PSMA success will require, first and foremost, a cultural change that will have to be accompanied, in the day-to-day business, by a new type of relationship with union leaders, as well as an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads.

To be successful, all stakeholders will need to work together to carry out a "shared responsibility." Traditionally, central agency monitoring is described as "rule driven" and "enforcement oriented." This is not the intent of this legislation. On the contrary, the Agency has an enabling role. It will be there to help departments and agencies meet their new responsibilities. Monitoring and reporting will be designed to aid and facilitate continuous program improvement.

2.1.2 Modernize the Public Service classification system...

Context and results for Canadians...

Successful and sustainable modernization of HR management also requires modern systems for organizing and evaluating the work that Public Service employees perform to deliver results to Canadians. To recruit, motivate, and retain a highly competent workforce, the government needs a classification system that recognizes current business lines; evaluates work in the Public Service effectively; simplifies the business of classification; reflects labour market realities; supports its compensation philosophy; treats work performed by men and women equitably; facilitates career development and mobility; and, ultimately, empowers departmental managers to design organizations that foster an effective workforce and workplace.

For departments and agencies, this means good organizational design, implemented by managers who have received sound advice from specialists, supported by clear, consistent, easily understandable work descriptions that accurately reflect the work. It means modern, gender-neutral classification standards that are flexible enough to adapt to changing work over time. This also means enabling policies and supporting tools, as well as proper checks and balances for consistency in application and recourse mechanisms. This foundation is the prerequisite to an equitable, simplified, and responsive system for managing people. As well, classification is much more than just a way to organize and evaluate the work of over 171,000 public service employees. It is also about getting the right people in the right jobs—faster.

Thus, having a modern classification system is of strategic importance for the government—the largest employer in the country. However, some building blocks of its classification system have become out of date and the decision was made by the Treasury Board in 2002 to launch a multi-year reform of the classification system to be led by the Human Resources Management Modernization Branch of the Agency. The objectives are to review classification standards of all occupational groups; rebuild the system capacity in support of the people that do classification work; protect the integrity of the system through effective monitoring; and ensure effective tracking and reporting of the cost of standards modernization. The vision is a system that will simplify the process of getting the right people into the right jobs at the right time; ensure direct linkages to performance management, competency development practices and compensation; create pathways for the development of the leaders of the future; and contribute directly to the operation of a well-structured, well-managed Public Service.

Key plans and priorities…

As reported in the 2003-04 annual report—Modernizing the Classification System, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002: conceptual frameworks and strategies for modernizing the classification system were developed; classification standards for several key occupational groups were reviewed; new electronic Web-based tools have been, or are being developed, to better support classification specialists and enable organization to report on reclassification activities; policies and guidelines have been updated and streamlined; roles and responsibilities are being clarified; a performance monitoring of the existing classification system has been carried out; and a cost-tracking system is being put in place. However, modernizing the classification system of a large organization like the Public Service of Canada is a multi-year undertaking, to be implemented incrementally.

As we move forward, we will continue to build on the foundation established in the past two years. As summarized in the table below, we will continue to make further progress on reviewing and updating the classification standards of various occupational groups; refine and update policies and guidelines as the reform is carried out; further strengthen our support of the people who do classification work, including through the development of core training programs and tools; and continue to monitor closely the integrity of the classification system and the cost of standards modernization. Additional priorities include the transfer of the Qualification Standards from the Public Service Commission of Canada of Canada in December 2005, as there is a direct correlation between competencies, qualifications and classification standards; the development of a more results-based employee performance evaluation management approach; the identification of options to promote recruitment and retention of the organization and classification advisers; the implementation of a series of shared initiatives to find new ways to reduce classification efforts in departments and agencies; the establishment of an accord with bargaining agents for co-development initiatives on classification reform; and the application to HR decision making within the Public Service of the National Occupational Classification—a leading-edge system, used by Human Resources and Skills Development Canada and Statistics Canada, that classifies the workforce by occupation based on skill type and skill levels.

Plans and Priorities	**Time Frame**
1. Classification standards are modernized	2005–09
2. Transfer of the Qualification Standards from the Public Service Commission of Canada of Canada is completed	2005–06
3. Policies and guidelines are renewed	
3.1. Core policies and guidelines are updated as the reform is carried out	2005–06
3.2. A modernized employee performance evaluation management approach is put in place	2005–06
4. Learning programs and support services are provided	
4.1. Plans to promote the recruitment and retention of OC advisors are put in place	2005–06
4.2. Core training programs for HR specialists are developed	2005–07
4.3. On-line core support services and tools are available	2005–06
4.4. Expanded training, support services and tools are provided	2005–06
4.5. Support to find new ways to simplify the classification process is provided	2005–07
5. Performance monitoring and cost control systems are in place	
5.1. A government-wide system is established to track total cost of classifications	2005-06
5.2. Each department and agency has a monitoring system in place	2005-06
5.3. The Agency has the capacity to carry out horizontal reviews of any specific occupational group and/or any specific department or agency	on-going

Challenges ahead...

Classification reform is a complex undertaking that must be aligned with compensation policies and must operate as a co-ordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule. A successful reform requires the involvement of many participants, including the Treasury Board of Canada Secretariat, departments and agencies, and bargaining agents.

Success has been incremental but steady because the expectations and interests of the participants must be reconciled, the nature of Public Service work is complex, the number of expert classification practitioners is limited, and the participants must balance the resources they can devote to classification reform with other priorities.

In such a context, a key challenge for the Agency is to work with other participants to leverage the opportunities and to determine the pace of classification reform in coming years.

2.1.3 Establish effective and integrated HR planning and accountability systems...

Context and results for Canadians...

To deliver effective and quality services to Canadians, it is critical that departments and agencies be supported by a productive adaptable workforce, grounded in Public Service values and ethics, representative of the population it serves, and effectively led in a workplace that is enabling, fair, healthy, and safe.

To this end, departments and agencies need to be supported by effective HR planning and accountability systems covering all aspects of HR management—from staffing the right people at the right time and at the right place, to ensuring that employment equity, official languages, and workplace well-being requirements are met. Indeed, good HR planning and accountability systems are essential to integrating business needs and people management effectively and to understanding the current and future HR needs of departments and agencies so that they can adapt to a constantly evolving environment. HR planning and accountability systems must be supported by timely access to comprehensive and reliable HR data and research, including performance targets and measures both at the departmental and governmental levels. This requires an integrated approach to results-based HR reporting with information systems that provide timely, pertinent, and accurate information on HR management activities when and where it is needed.

There is widespread recognition that considerable capacity building is required in these areas. In fact, the need to modernize HR planning and accountability systems has never been so important. This is particularly true in the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which clearly states the importance of HR planning and requires that an annual report be tabled in Parliament on the health of HR management in the Public Service. Indeed, the enhanced flexibility for managers resulting from the PSMA must be balanced by new safeguards, clarified roles, and strengthened accountability. Similarly, modern and more flexible staffing processes must be supported within organizations by sound HR planning linked with business planning.

In addressing these challenges, the HR Planning, Accountability, and Diversity Branch of the Agency has a lead responsibility to ensure that departments and agencies have a modern HR planning function that is integrated with business planning; enabled by proper tools, including access to HR information and research; and supported by effective monitoring and accountability systems.

Key plans and priorities...

Progress is being made: comprehensive research was conducted on HR planning and extensive consultations were held across the country; HR planning tools have been tested by some departments; the Canada School of Public Service is integrating HR planning into core learning requirements; results-based policies are being developed; HR research activities are being re-focussed; and good progress is being made in developing and testing a new results-based approach to accountability for HR management.

However, building capacities at the government and departmental levels takes time and, as outlined in the table below, much remains to be done. The Agency will continue to build on the foundation established last year. Our priority is to improve the integration of the reporting requirements of departments and agencies—such as those related to Employment Equity and Official Languages—as well as ensure better compatibility of HR information systems and data.

Plans and Priorities

	Time Frame
1. HR planning capacity is renewed and integrated with business planning	
1.1. Our partnerships with our existing networks to assist departments and agencies in their integrated planning efforts and develop improved tools are consolidated	2005–06
1.2. The Agency research capacity to facilitate departmental HR planning and identification of the current and future needs of the Public Service is enhanced	2005–06
1.3. The Centre of Excellence provides departments and agencies with ongoing advice and information, relevant tools, best practices, and/or on-site support	2005–06
1.4. An Employee Passport project to secure transfer of electronic individual and bulk employee records between departments is initiated (a key step towards creation of an HR information warehouse)	2006–07
1.5. Key HR performance information is made available across the Public Service through a Web-based reporting system	2006–07
2. Effective and integrated accountability systems are in place	
2.1. Test and begin implementation of HR management performance indicators at the departmental and government levels across the Public Service	2005–06
2.2. Clear and simple results-based HR management policies and instruments are developed or enhanced for implementation within departments and agencies	2005–06
2.3. An outcome-based model consistent with the Management Accountability Framework for departments and agencies is provided, together with the tools that will enable them to deliver on HR management outcomes	2005–06
2.4. Key HR performance information is made available across the Public Service through a reporting system using available technology	2006–07
2.5. An annual report to Parliament on HR management performance and challenges is produced	2006–07

Challenges ahead...

Improving HR planning and accountability systems is clearly a vital ingredient in the efforts to modernize the Public Service of Canada. However, like any major transformation that affects all departments and agencies, sustaining change will be as challenging as initiating it. Continuous engagement by senior executives and ongoing investments in both people and systems will be key success factors. Significant potential changes to the way government internal services are provided, as well as the impact of expenditure review decisions on departmental priorities, will add to the overall complexity of delivering on the above priorities.

2.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment

This is the second program activity of the Agency. It is articulated around two key results areas:

- **the fostering of strong, effective, and ongoing leadership renewal;** and
- **the promotion and reinforcement of public service values and ethics**.

As illustrated in the table below, total planned spending for this program activity amounts to $40.1 million for 2005–06, with a projected decrease of $1.1 million (or 2.7%) by 2007–08: a decrease of $0.9 million for post-implementation of the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act*, and savings of $0.2 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07	Planned Spending 2007–08
Financial Resources ($ millions)	**40.1**	40.0	39.0
Human Resources (Full-time equivalent)	**227**	227	227

Key priorities and plans for each key results area are presented below.

2.2.1 Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal...

Context and results for Canadians...

Strong leadership is key to any organization. The essential ingredient of good management is good people, and this is especially true of those in leadership roles. Be they deputy heads or other senior officials, middle managers or supervisors, they must possess strong leadership skills and have a clear grasp of their responsibilities.

While departments and agencies are in charge of developing leadership in their respective organizations, the Agency—through its Leadership Network—is responsible for developing and supporting highly skilled, competent, and representative leaders from a government-wide perspective. This requires an integrated approach to leadership development that supports the "leadership continuum" of the federal Public Service, from entry level to middle managers to the executive cadre that forms the most senior levels of the Public Service.

This is why, since April 1, 2004, all leadership development programs have been consolidated under the responsibility of the Agency, which now has the organizational capacity, expertise and knowledge to manage all these programs in a more integrated and coherent manner. These

programs include the Accelerated Executive Development Program (AEXDP); the Career Assignment Program (CAP); the Management Trainee Program (MTP); the Accelerated Economist Training Program (AETP); and Interchange Canada.

In addition, the Agency supports and monitors the collective management of the Assistant Deputy Minister community, for the development of, and advice on, Executive Group organization and classification policy and the classification of all EX-04 and EX-05 positions. It is also a centre of expertise for the development, implementation, and interpretation of policies related to executive compensation, benefits, performance, and working conditions. It thus provides secretariat support to the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation. Starting in 2004–05, the Leadership Network has also begun monitoring EX01-EX03 classification, in conjunction with the classification monitoring of other groups being conducted by the Agency. Furthermore, the Leadership Network provides guidance and advice on the Performance Management Program for the Executive Group and monitors its implementation in over 70 Public Service departments and agencies. Finally, the Leadership Network works in partnership with departments, agencies, regions, functional communities, the Public Service Commission of Canada of Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat and the Canada School of Public Service.

Key plans and priorities…

Competent, ethical, accountable, and vibrant leadership is a key success factor in modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service. In recent years, high-profile public events have demonstrated the need to enhance how we recruit, develop, support, and reward leaders at all levels. At the same time, in a fast-paced and changing environment, Public Service leaders have to demonstrate more diverse knowledge and skills than ever before; be able to adapt to changing roles; manage change in addition to delivering ongoing operations; and sustain a climate of trust by fostering transparency, accountability, and adherence to the highest ethical standards.

Such requirements are also essential in the context of PSMA implementation. With the PSMA, managers will be given more responsibility and, in turn, will be held accountable for their management decisions. It is therefore critical that they clearly understand their new responsibilities and how to discharge them.

Thus, over the next planning horizon, the Leadership Network will maintain the same strategy as the one set out last year. It will continue to focus on streamlining and enhancing the competencies and core learning requirements for leaders—including more clearly defined competencies and mandatory training with an increased focus on financial and human resources management, and values and ethics; implementing the recommendations of the Performance Management Program (PMP) Review that was completed in 2004 in support of a simplified, more consistent, and flexible results-based system; ensuring a close monitoring of the classification of executive positions; and, above all, continuing the integration and modernization of the leadership development programs into a continuum from the first-level supervisor to deputy heads.

In addition, priorities and plans for 2005–06 will include the establishment of a new and improved Public Service Awards Program to recognize excellence based on criteria that will

better reflect government priorities, as well as the development of an overarching framework to support a more coherent approach in the management and development of leaders.

Priorities and plans for the 2005–06 Estimates are summarized below:

Plans and Priorities	Time Frame
1. Core learning, including Public Service orientation, and mandatory training are in place:	
1.1. The core learning framework is implemented and further developed	2005–07
2. Leadership competencies are simplified and updated	
2.1. Mechanisms are in place to facilitate the integration of the revised competencies into HR management	2005–06
3. On-going monitoring of the Performance Management Program (PMP) for executives is in place	2005–06
4. A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the Public Service	
4.1. A new program is launched that integrates various facets of existing programs	2005–07
5. Tighter controls on the classification of executive positions are implemented	
5.1. Ongoing monitoring is in place	2005–06
6. A framework is developed for the management of the Executive cadre	2005–07
7. A streamlined Public Service Awards Program is implemented	2005–06

Challenges ahead...

Ensuring that leaders are well equipped to carry out their responsibilities effectively and with integrity requires ongoing commitment and course correction involving all our partners and the engagement of senior officials.

As well, the integration of the new *Values and Ethics Code for the Public Service* into daily practice at all levels will contain its own set of challenges.

2.2.2 Promote and reinforce Public Service values and ethics...

Context and results for Canadians...

Results for Canadians explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest Public Service values. Indeed, a strong culture of values and ethics is fundamental to Public Service and essential for maintaining public trust in government. As an important national institution, the Public Service of Canada must earn the respect and trust of ministers, Parliament, and Canadians through its dedication to the public interest and its strong culture of democratic, professional, ethical, and people values.

To this end, the Agency plays a leadership role in supporting Ministers, public service leaders and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of Public Service values and ethics. In particular, through its Office of Public Service Values and Ethics, which was established in November 2003, it ensures that departments, agencies, and the Public Service as a whole have in place the policies, tools, management infrastructure, and practices required to ensure that Public Service values and ethical conduct are reflected in daily practices, and that they are an integral part of the performance management and assessment processes.

The Office of Public Service Values and Ethics acts as a centre of expertise for policy-making and advice on public sector values and ethics, including policies and strategies related to workplace well-being; communicates and promotes program objectives and priorities; develops and disseminates best practices, tools, and training programs; ensures the establishment of a results-based accountability approach to values and ethics; and monitors the performance of departments and agencies.

As expectations and pressures for a more transparent and accountable Public Service increase, the role of the Office of Public Service Values and Ethics has never been so central. In particular, the Office of Public Service Values and Ethics actively works to enhance employee awareness and understanding of the new *Values and Ethics Code for the Public Service*, including related policies such as the *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace* and the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace.* In addition, the Office of Public Service Values and Ethics is supporting the government in developing Bill C-11, the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act,* which is currently before Parliament. The bill aims to strengthen the regime for the disclosure and investigation of wrongdoing in the public sector workplace. In particular, it aims to protect persons who disclose wrongdoing while ensuring a fair process for those against whom allegations are made.

Key plans and priorities…

Given that the Office of Public Service Values and Ethics was established a year ago, 2005–06 will be the second year of growth and development. During its first year, many key elements of the foundation for a strong culture of Public Service values and ethics were put in place.

As a result of the distribution of the Code to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003, awareness and learning workshops and communication tools were developed and delivered across the country; efforts to improve values and ethics policy instruments and policy advice services are progressing well; standard case management protocols are being established as planned; a senior level interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established to provide leadership and oversight across government; and significant work was done for the development of proposed legislation for a disclosure regime.

Looking ahead, the Office of Public Service Values and Ethics will continue to build on the foundation established last year. A key component of the strategy for the next planning horizon is to ensure that the Public Service as a whole, as well as individual organizations, consolidate the infrastructure and resources required to proactively and effectively manage values and ethics

issues; further develop and sustain employees' understanding and internalization of the Public Service values and ethics; and establish a results-based road map to organizational performance in values and ethics including performance indicators, evaluation tools, and cycles. In parallel, continued support will be given to improve and/or introduce new policy instruments, as well as to complete the development of the new disclosure regime for wrongdoing in the workplace.

Plans and Priorities	**Time Frame**
1. Through a comprehensive and sustained learning and communications strategy, create widespread employee awareness, understanding, and application of Public Service values and ethics, including obligations under the *Values and Ethics Code*	
1.1. Awareness and learning programs are implemented in the Public Service and their results assessed	2005–07
1.2. Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support, and access to advice that they need to carry out their responsibilities	2005–06
2. Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities	
2.1. Performance indicators for values and ethics are adopted	2005–08
2.2. Departments and agencies are provided with a "road map" for assessing and continuously improving their results in Public Service values and ethics	2005–06
2.3. A measurement and evaluation strategy, including surveys, is implemented.	2005–08
2.4. Public Service communities of practice in values and ethics are strengthened	2005–08
3. Key Treasury Board policies that support a culture of Public Service values and ethics are introduced or improved	
3.1. The policy and system for preventing and resolving cases of harassment is reviewed and necessary changes are implemented	2005–07
3.2. Informal Conflict Management Services (ICMS) are implemented in departments	2005–07
3.3. A workplace well-being strategy for the Public Service is developed and implemented	2005–08
4. Support is provided to government on legislation for disclosure of wrongdoing, including protection from reprisal for those who make disclosure	
4.1. Creation of the new regime is supported and policies and instruments are updated	2005–06
4.2. The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices	2005–07

Challenges ahead...

Changes to the legislative and policy framework that supports Public Service values and ethics could be delayed or significantly modified depending on the parliamentary process, and the outcome of major reviews such as the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

2.3 A representative and accessible Public Service

This is the third program activity (or strategic outcome component) of the Agency. The achievement of this program activity is articulated around two key results areas:

- **achieve and preserve employment equity and diversity commitments**; and
- **achieve and preserve official languages commitments**.

As illustrated in the table below, total planned spending for this program activity amounts to $11.2 million in 2005-06, with a projected decrease of $0.9 million (or 8%) by 2007-08. The decrease includes $0.7 million due to the phasing out of some initiatives related to employment equity, and savings of $0.2 million resulting from the Expenditure Review Committee exercise.

	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07	Planned Spending 2007–08
Financial Resources ($ millions)	**11.2**	10.7	10.3
Human Resources (Full-time equivalent)	**86**	86	85

2.3.1 Achieve and preserve employment equity commitments…

Context and results for Canadians…

The federal Public Service must draw on the talents of the entire population and build a workforce that truly reflects Canada's ethnic and cultural diversity. To this end, the *Employment Equity Act* requires that the Public Service of Canada, the country's largest employer, become a representative workplace with respect to the employment of persons in the four employment equity designated groups: women, Aboriginal peoples, visible minorities, and persons with disabilities. The Public Service also seeks to become a more inclusive workplace in which designated group members and all employees have an opportunity to participate fully in serving Canadians with excellence. The overall objective is to remove barriers to employment and advancement of the designated groups and to use positive measures to increase their representation and participation in the workforce.

To this end, in partnership with the Public Service Commission of Canada of Canada, departments and agencies, the Agency has the lead responsibility for supporting implementation of the Act and ensuring the integration of its principles and goals into all aspects of HR management. Thus, the Agency's Employment Equity Branch develops employment equity policy directives and guidelines; communicates program objectives and priorities; helps departments and agencies by developing and disseminating successful practices, instituting programs, developing tools and building departmental capacity through workshops and

information sessions; gives advice on the Act and other employment equity-related issues; monitors performance of departments and agencies; and reports progress to Parliament through annual reports.

As detailed in the last annual report on employment equity for 2003–2004, there has been significant progress on Employment Equity across the Public Service since the Act came into force in 1996. Since the first annual report to Parliament a little over a decade ago, there continues to be strong statistical evidence that the situation for members of the designated groups has been improving—especially for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities. Representation rates in the federal Public Service for these three groups have now surpassed our workforce availability goals. However, there is still much to be done in improving the representation of persons in visible minority groups. While the gap between representation and our workforce availability goal for this group has continued to narrow, we must intensify our efforts to meet our new goals that derive from the increasing diversity of Canada revealed in the 2001 Census. In addition, we have not met the 1-in-5 benchmarks set out by the *Embracing Change Action Plan*—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities.

Key plans and priorities...

Consequently, a key priority for employment equity will be to intensify our efforts over the planning horizon to meet our Embracing Change goals. We will also be working to further improve participation and career advancement for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities. Key plans and priorities for employment equity are summarized in the table below:

Plans and Priorities	Time Frame
1. The Public Service is representative and inclusive	
1.1. Continuous improvements are made in the representation of visible minorities and in their recruitment rates, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments	Ongoing
1.2. Performance is monitored and reasonable progress is achieved by departments and agencies	Ongoing
1.3. Continued assistance is provided to departments and agencies to accelerate progress on the *Embracing Change Action Plan*, and, in particular, to meet the 1-in-5 benchmarks established for 2005	2005–07
1.4. A strengthened Employment Equity (EE) Policy will replace the current EE Policy and the Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service in order to extend the duty to accommodate to all groups protected by the Canadian Human Rights Act.	2005–07

Plans and Priorities	Time Frame
2. The Public Service has access to modern and fully integrated employment equity policies, directives, tools, and support	
2.1. Clearer, simpler, and results-based policy instruments and tools are provided to departments and agencies, integrating employment equity goals into all aspects of HR management and business planning processes	Ongoing
2.2. Modernized communications are developed to enable departments and agencies to shift behaviours from a passive commitment to an active one	2005–07
2.3. PSMA and non-legislative HR modernization initiatives are integrated with the *Employment Equity Act* to ensure that requirements are met in applying the new definition of "merit" when considering requirements for diversity in their current and future needs	2005–06
3. Results are more transparent and accessible to Canadians	
3.1. Continued improvements are made in the monitoring and reporting systems to make results more accessible, timely, and transparent to Canadians, including progress in achieving *Employment Equity Act* and *Embracing Change* objectives	Ongoing

Challenges ahead...

Keeping pace with the continually increasing diversity of Canada's population and workforce is a real challenge for employment equity. The face of Canada is changing rapidly, particularly with the growing visible minority group in the Canadian workforce. Achieving and preserving employment equity commitments in the Public Service is about changing culture, mindsets, behaviours, and practices and, therefore, is a long-term program that requires continued, consistent, and focussed efforts.

2.3.2 Achieve and preserve official language commitments...

Context and results for Canadians...

Canada is not the only country with two official languages. However, what distinguishes it from other countries is the path it has followed in adopting bilingualism. This typically Canadian approach—set out in the *Official Languages Act*—testifies to our fundamental values and to our desire to truly reflect these values in our public life. The *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV); to enable employees in bilingual regions to work in the official language of choice (Part V); and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians (Part VI).

In support of these commitments, the Agency—through its Official Languages Branch—develops and co-ordinates federal policies and programs concerning service to the public, language of work and the participation of English-speaking and French-speaking Canadians. The Agency oversees federal institutions' compliance with obligations of the Act by monitoring and conducting audits and evaluating the effectiveness and efficiency of their programs and it prepares the annual report to Parliament.

Moreover, the Agency is a key player in the implementation of the Exemplary Public Service component of the *Action Plan for Official Languages*—a five-year plan announced by the Prime Minister in March 2003 to provide new momentum for Canada's linguistic duality. As part of this Action Plan, the Agency also manages the Official Languages Innovation Program to support institutions and federal regional councils in the implementation of innovative projects that have a ripple effect in promoting official languages.

Finally, in carrying out its responsibilities, the Agency works closely with numerous partners, including the Public Service Commission of Canada of Canada, the Canada School of Public Service, Canadian Heritage, and all of the 196 institutions subject to the Act.

Key plans and priorities…

In the wake of the *Action Plan for Official Languages*, new steps are being taken in the renewal of the Official Languages Program. As depicted in the recent *Annual Report on Official Languages for 2003–04*, our vision of instituting cultural change is taking shape. Policies are being modernized; our networks are being expanded; a more strategic accountability framework and new assessment tools are being developed; and federal institutions and regional councils are working with us to meet the challenge of re-establishing official languages as a priority and of gradually changing organizational cultures.

However, changing the culture of an organization as large as the federal Public Service takes time and demands concerted efforts from many stakeholders.

In addition, despite significant progress reported since the enactment of the *Official Languages Act* more than 35 years ago, achievements relating to official languages in some areas remain fragile.

In particular, rights and obligations are still misunderstood, and there are misperceptions about legal and policy requirements within and outside the Public Service. The number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow. French continues to be underused as a language of work in bilingual regions; and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their linguistic rights. Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government. As a result, through work conducted under the Action Plan and Innovation Program, continued focus will be given to the following plans and priorities:

Plans and priorities	Time Frame
1. Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved	
1.1. Strengthened monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians	2005–06
1.2. Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed	2005–06
1.3. Modernized policies on service to the public are implemented, including new directives on electronic communications and Web sites	2004–06
1.4. The compliance review of the *Official Languages Regulations* pertaining to communications with, and services to, the public is completed	2004–06
1.5. Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through work conducted under the Action Plan, including the Innovation Program, to support cultural change	2004–08
2. A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved, contributing to the effective use of both official languages in prescribed regions	
2.1. Continuing support is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through work conducted under the Action Plan, including the Innovation Program, to support cultural change	2004–08
3. Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace	2004–08

Challenges ahead...

Establishing and sustaining an exemplary public service relating to official languages requires integrating strong respect for linguistic duality into employees' daily activities, whether they interact with their colleagues and with Canadians or simply as a factor to consider when planning and making decisions. This is an ongoing challenge that requires continuous, consistent, and focused efforts.

Section III: Our organization

3.1 Our management principles and partners

The creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize HR management in the Public Service, in particular through implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA).

However, the success of PSMA implementation will require, first and foremost, a cultural change that will have to be accompanied, in day-to-day business by a new type of relationship with unions and an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads.

All stakeholders will need to work together to meet a shared responsibility. However, shared responsibility is more than just words. It is a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and its partners. Traditionally, central agency monitoring is described as "rule driven" and "enforcement oriented." This is not the intent of this legislation nor of the Agency. On the contrary, the Agency has an enabling role. It will be there to help departments and agencies meet their new responsibilities. Monitoring and reporting will be designed to aid and facilitate HR management accountability and transparency in a spirit of continuous program improvement.

The development of a co-ordinated presence and engagement with departments and agencies will also require a portfolio approach to offer implementation advice and support. This means that Agency staff will be held accountable for the service and advice they provide. They will consult and involve all partners and strive to keep the process as simple as possible and grounded in common sense.

To this end, as a new organization, the Agency is already designing its HR systems around the values and principles, concepts and requirements of the new legislation. This positions the Agency to use this experience as a learning opportunity and, as a result, to work more effectively and efficiently with all its partners. Leading by example, the Agency wants to be recognized as a model, putting into practice the following key principles:

- **Working effectively with our partners:** The Agency cannot realize its mandate without taking a collaborative approach. Our partners include, departments, agencies, the HR professional community, Official Languages stakeholders, the Treasury Board of Canada Secretariat, the newly formed Canada School of Public Service, the Public Service Commission of Canada of Canada, and Public Works and Government Services Canada. To meet selected goals and objectives, the Agency also works closely with the Clerk of the Privy Council, the Privy Council Office and the Committee of Senior Officials. Union involvement is also critical to the success of the Agency's balanced approach to engagement and co-development. Finally, the *Employment Equity Act* requires that we consult with representatives of designated groups to implement employment equity. Thus, co-operation, partnerships and collaboration define the new working relationship between central agencies, departments, agencies, and unions.

- **Enabling departments and agencies and ensuring effective oversight:** The Agency has the dual role of enabling departments and agencies to meet the new standards for HR management and acting as an oversight agency to monitor performance and ensure accountability for results in these areas. Achieving proper balance between these two responsibilities is a key determinant of the Agency's effectiveness.

- **Demonstrating innovative and responsible leadership:** The Agency provides innovative leadership, characterized by accountability for public resources and by transparent and effective communications.

- **Practising simplicity and clarity:** The Agency reduces and simplifies the policy suite relating to HR management practices, clarifies its oversight role, and shows clear linkages between individual disciplines and higher-level objectives.

- **Developing holistic approaches towards integrated HR management disciplines:** The Agency strives to implement integrated and coherent programs, policies, and other instruments; in other words, it provides clearer, more effective HR management directions, approaches, and support and participates in the establishment of consistent expectations and the creation of a central clearing house for access to HR management expertise.

3.2 The administration of the Agency

One of the challenges in effectively applying these management principles is to ensure that the new organization is effectively established in order to successfully advance the government's HR management modernization agenda. In doing so, the Agency focusses on the following internal key priorities and plans:

- Create and develop an affordable organization fully committed to achieving the objectives set out in Results for Canadians, and foster and apply within the Agency the vision, objectives, and principles of modern human resources management and comptrollership.

- Create and sustain a cost-effective organizational structure with business lines aligned with the Agency's overall strategic objectives.

- Develop a robust, clear strategic planning and results framework linked to an overall vision and objectives, with key high-level results identified clearly.

- Create an affordable communications infrastructure that enables the Agency to position itself across the Public Service and communicate effectively with all target audiences.

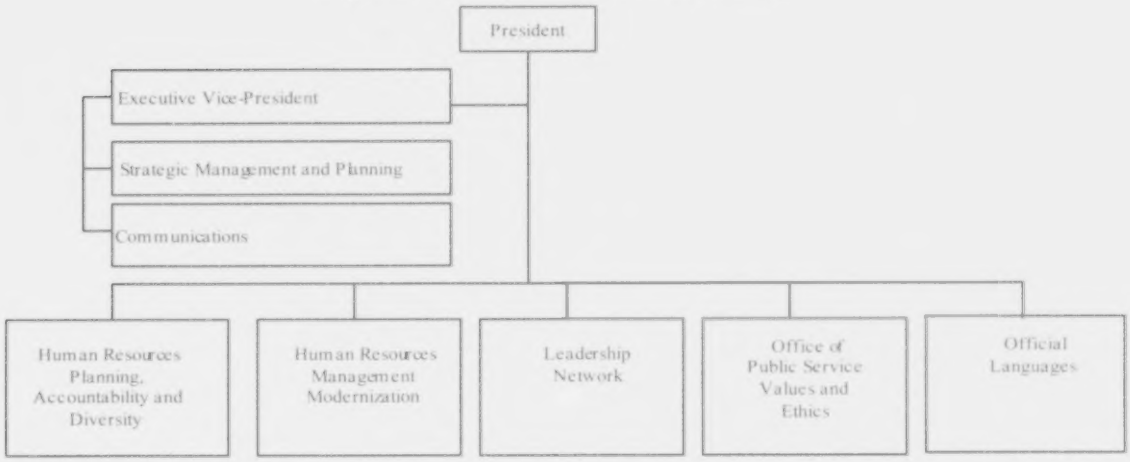
- Establish an operating model that enables the Agency to provide clear, coherent, integrated HR management leadership, policies, programs, and support services to the Public Service, demonstrating value to departments, agencies, and public service employees.

- Develop a core competence in performance measurement and management accountability, thus leading by example.

3.3 Our organizational structure

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Organizational Structure (as at April 1, 2005)



Section IV: Supplementary information

Management representation statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005–06 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's approved accountability structure as reflected in its Management, Resources and Results Structure (MRRS);
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat in the RPP.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, President
Public Service Human Resources
Management Agency of Canada

Table 1: Departmental planned spending and full-time equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2004–05	**Planned Spending 2005–06**	Planned Spending 2006–07	Planned Spending 2007–08
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability [1]	19.0	**23.8**	23.9	16.3
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	27.5	**51.6**	51.6	51.6
Representative and Accessible Public Service	12.0	**11.3**	10.9	10.6
Budgetary Main Estimates (Gross)	58.5	**86.7**	86.4	78.5
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	58.5	**86.7**	86.4	78.5
Adjustments				
Supplementary Estimates:				
Transfer of responsibilities from the Public Service Commission of Canada for career development programs and for research associated with demographics and labour market studies	19.5	-	-	-
Transfer of responsibilities from Treasury Board Secretariat due to government restructuring	9.0	-	-	-
Operating budget carry forward	2.7	-	-	-
Funding to modernize human resources management in the Federal Public Services (*Public Service Modernization Act*)	5.2	-	-	-
Funding related to the government advertising program	0.1	-	-	-
Implementation of the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act*	-	**6.0**	6.0	5.1
Spending authorities available within the Operating expenditures Vote [2]	(1.3)	-	-	-
Budget Announcements:				
Expenditure Review Committee – Corporate efficiencies [3]	-	**(0.5)**	(0.9)	(1.2)
Expenditure Review Committee – Procurement savings	-	**(0.1)**	-	-
Expenditure Review Committee – Integrate Youth Internship Program [4]	-	**(8.0)**	(16.0)	(16.0)
Other:				
Transfer of remaining funds associated with the Youth Internship Program to Human Resources and Skills Development [4]		**(9.2)**	(1.2)	(1.2)
Treasury Board Vote 15 - Compensation Adjustments	0.5	-	-	-
Contributions to employee benefit plans [5]	4.0	-	-	-
Total Adjustments	39.7	**(11.8)**	(12.1)	(13.3)
Total Planned Spending [6]	98.2	**74.9**	74.3	65.2
Total Planned Spending	98.2	**74.9**	74.3	65.2
Less: Non-Respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	6.4	**7.4**	7.5	7.3
Net Cost of Program	104.6	**82.3**	81.8	72.5
Full-Time Equivalents	434	**504**	504	454

(1) The activity "Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability" reads as "Human Resources Modernization and Accountability" in the 2005-2006 Estimates Part II - Main Estimates document.

(2) The spending authorities available within the Operating Expenditures Vote consist of the following: $450,000 transferred to the Canadian School of the Public Service to undertake a study of language training; $750,000 re-profiled to future years for Employment Equity Initiatives; and, $126,000 set aside for the creation of the government advertising program.

(3) To achieve the savings, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada will rationalize its management and operations and move toward shared services as well as to more streamlined administration and corporate services.

(4) The decision has been made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace.

(5) The Contributions to employee benefit plans are associated with the Supplementary Estimates line items.

(6) The net decrease in Total Planned Spending between 2004-2005 and 2007-2008 is $33.0M. It consists of the following:

A decrease of $38.1M consisting of:

a. $17.2M reduction due to the decision to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) (see note 4 above);

b. $8.7M decreased funding for the reform of the classification system (Additional funding will be sought for this initiative;

c. $5.6M less for the Implementation of the *Public Service Modernization Act* (Additional resources will be sought for this initiative);

d. $2.7M in one time funding related to the 2004-2005 allocation of the Operating Budget carry forward;

e. $1.5M due to the phasing out of some initiatives related to employment equity;

f. $1.2M savings from the Expenditure Review Committee exercise, to be implemented through rationalization of management and operations and a move toward shared services as well as to more streamlined administration and corporate services; and

g. $1.2M due to the phasing out of some minor initiatives and adjustments to some budgetary items such as the Report on senior retention and compensation, and allocations from the Treasury Board Vote 15 - Compensation Adjustments.

An increase of $5.1M for the implementation of the proposed new *Public Servants Disclosure Protection Act.*

Table 2: Program by activity

($ millions)

2005–06										
	Budgetary						Non-Budgetary			
Program Activity	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross	Revenue	Net	Loans, Investments and Advances	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates) (1)	Total Planned Spending
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	23.8	-	-	23.8	-	23.8	-	23.8	(0.2)	**23.6**
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	35.4	-	16.2	51.6	-	51.6	-	51.6	(11.5)	**40.1**
Representative and Accessible Public Service	11.3	-	-	11.3	-	11.3	-	11.3	(0.1)	**11.2**
Total	**70.5**	**-**	**16.2**	**86.7**	**-**	**86.7**	**-**	**86.7**	**(11.8)**	**74.9**

(1) The Adjustments (planned spending not in Main Estimates) reflect:

a) The funding for the implementation of the proposed new Public Servants Disclosure Protection Act ($6.0M);

b) The savings from the Expenditure Review Committee items:

- Corporate efficiencies ($0.5M);
- Procurement savings ($0.1M);
- Integrate Youth Internship Program ($8.0M); and

c) The transfer of remaining funds associated with the integration of the Youth Internship Program ($9.2M).

Table 3: Voted and statutory items listed in main estimates

2005–06			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	**2005–06 Current Main Estimates** [1]	2004-05 Previous Main Estimates
30	Operating expenditures	**62.1**	37.8
35	Contributions	**16.2**	16.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	**8.4**	4.5
	Total Agency [2]	**86.7**	**58.5**

(1) The Current Main Estimates figures do not reflect the Expenditure Review Committee's savings and the transfer of remaining funds associated with the Youth Internship Program to Human Resources and Skills Development Canada.

(2) The Agency's Main Estimates has increased by $28.2M from $58.5M in 2004-2005 to $86.7M in 2005-2006. The increase of $28.2M is mainly due to:

- An increase of $32.6M explained as follows:
  - $22.2M (including $2.7M for the Contributions to employee benefit plans) transferred from Public Service Commission related to the transfer of responsibilities for career development programs and for research associated with demographics and labour market studies pursuant to the Public Service Modernization Act and;
  - $10.4M (including $0.9M for the Contributions to employee benefit plans) transferred from Treasury Board Secretariat due to government restructuring;
- A reduction of $4.4M explained as follows:
  - $1.7M planned reduction in the funding of the Classification Reform Initiative;
  - $2.3M planned reduction due to the phasing down of the Employment Equity - Embracing Change Initiative; and
  - $0.4M due to the phasing out of some minor initiatives and adjustments to some budgetary items such as reduction to the Contributions to employee benefit plans rate of 1.5% down to 20% of the total personnel costs.

Table 4: Net cost of the Agency for the estimates year

($ millions)	Total
Total Planned Spending	74.9
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.9
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	3.4
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	–
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.1
	7.4
Less: Non-respendable Revenue	–
2005–06 Net cost of Agency	**82.3**

Table 5: Resource requirement by organization by activity

($ millions)

Activity / Organization	Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Representative and Accessible Public Service	**Total Planned Spending**
President	0.2	0.3	0.1	**0.6**
Executive Vice-President	0.2	0.3	0.1	**0.6**
Strategic Management and planning	5.9	7.3	2.5	**15.7**
Communications	0.8	1.1	0.4	**2.3**
Human Resources Planning, Accountability and Diversity	8.4	-	2.5	**10.9**
Human Resources Management Modernization	8.1	-	-	**8.1**
Leadership Network	-	24.5	-	**24.5**
Office of Public Service Values and Ethics	-	6.6	-	**6.6**
Official Languages	-	-	5.6	**5.6**
Total 2005–06	**23.6**	**40.1**	**11.2**	**74.9**

Table 6: Summary of transfer payments

($ thousands)	Forecast Spending 2004–05	**Planned Spending 2005–06**	Planned Spending 2006–07	Planned Spending 2007–08
Effective Ethical Leadership and a Quality Work Environment				
Contributions				
Youth Internship Program [1]	16,200	-	-	-

(1) The decision has been made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace.

Table 7: Details on transfer payment programs

Youth Internship Program

Note: The decision has been made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy lead by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace.

1. Objective

Through developmental internships at federal Public Service work sites, provide unemployed and under-employed Canadian youth an opportunity to develop employability skills and gain essential experience needed to secure future employment.

2. Planned Results

The program will ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the presence of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.

The internships will provide work experience and help develop transferable skills that will increase the employability of youth.

Upon completion of the internship, participants will be better equipped to find employment, become self-employed or make the decision to complete their education.

3. Milestones

Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to the distribution of unemployed youth and the presence of federal institutions.

Some 28 per cent of internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside metropolitan census areas), ensuring that youth from rural areas are able to participate in the program.

At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth at risk.

Over 50 per cent of participants who complete the internship either find employment within a year of leaving the program or return to school.

Fifty per cent of participants receive additional support from the YMCA, such as counselling and life-skills training.

Table 8: Useful Internet addresses

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

- *Table showing the Agency' responsibilities*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_e.asp
- *Human Resources Management Modernization*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_e.asp
- *Classification Modernisation*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp
- *Leadership Network*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp
- *Values and Ethics*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp
- *Employment Equity*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp
- *Official Languages*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp
- *Public Service Modernization Act*
  http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
- *Values and Ethics Code for the Public Service*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
- *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp
- *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
- *Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
- *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp
- *Employment Equity Act*
  http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
- *Official Languages Act*
  http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
- *Results for Canadians*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp

Treasury Board (portfolio)
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_e.asp

- *Canada School of Public Service*
  http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html
- *Public Service Human Resources Management Agency of Canada*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp
- *Treasury Board Secretariat*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

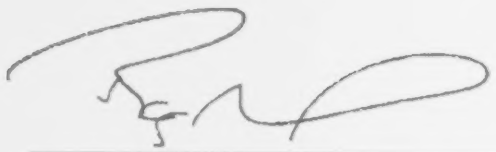
Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2006-III-119
ISBN 0-660-62814-7

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses 2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités



Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

90, rue Sparks, pièce 820
Ottawa (Ontario)

Site Web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1 800 O-Canada

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Table des matières

Message du Ministre 3

Partie I : Aperçu 5

1.1 Notre raison d'être et notre vision 5

1.2 Nos fonctions dans le cadre du portefeuille du Conseil du Trésor 5

1.3 Notre cadre de planification stratégique 6

1.4 Ressources financières et humaines de l'Agence par activité de programme 7

1.5 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme 8

Partie II : Plans et priorités détaillés par activité de programme 14

2.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue 14

2.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité 25

2.3 Une fonction publique représentative et accessible 30

Partie III : Notre organisation 36

3.1 Nos principes de gestion et nos partenaires 36

3.2 Administration de l'Agence 37

3.3 Notre structure organisationnelle 38

Partie IV : Renseignements complémentaires 39

Déclaration de représentation de la direction 39

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein 40

Tableau 2 : Programme par activité 42

Tableau 3 : Crédits et postes statutaires dans le budget principal des dépenses 43

Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire 44

Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation et activité 45

Tableau 6 : Sommaire des transferts de paiement 46

Tableau 7 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert 47

Tableau 8 : Adresses Internet utiles 48

Message du Ministre

En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, je suis très heureux de présenter le Rapport sur les plans et priorités de l'Agence pour 2005-2006.

L'Agence a été créée le 12 décembre 2003 afin de moderniser et de favoriser l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique.

Depuis la création de l'Agence, il y a un peu plus d'un an, des progrès significatifs ont été réalisés et les efforts de modernisation du gouvernement ont commencé à porter leur fruit. De fait, l'exercice 2005-2006 marquera un autre point tournant alors que l'on commencera à constater des améliorations tangibles sur le plan de la gestion des ressources humaines à travers la fonction publique.

Tout d'abord, les deux principales composantes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) seront mises en oeuvre en 2005, soit la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, au mois d'avril, et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au mois de décembre. Sur ces deux fronts, l'Agence et ses partenaires ont déjà terminé la plupart des travaux préliminaires, et les ministères et organismes ont commencé à faire rapport sur leur état de préparation en prévision de l'entrée en vigueur de ces deux nouvelles lois. Dans l'année à venir, l'Agence continuera, de concert avec ses partenaires, à déployer ses efforts pour s'assurer que les ministères et organismes soient pleinement prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités.

Ces deux lois seront cruciales pour instaurer des relations de travail patronales-syndicales plus constructives et davantage axées sur la collaboration, ainsi qu'un système de dotation plus simple et plus souple. La *loi sur les relations de travail dans la fonction publique* créera un milieu de travail plus efficace et la *loi sur l'emploi dans la fonction publique* viendra rehausser la capacité des gestionnaires à attirer et à embaucher les personnes dont ils ont besoin, au moment et où il le faut, tout en respectant les valeurs les plus élevées en matière d'intégrité, de transparence et de responsabilisation en rapport avec leurs décisions.

De plus, la mise en oeuvre efficace de ces lois s'en trouvera facilitée par de nouveaux progrès dans des initiatives clés, dont la réforme du système de classification, l'instauration de systèmes de planification des RH plus efficaces et mieux intégrés à la planification des opérations, l'élaboration de meilleurs systèmes de responsabilisation et, un appui continu aux ministères et aux organismes pour les aider à mettre en oeuvre des modèles de prestation de services en matière de gestion des ressources humaines plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.

D'autre part, en appui à l'engagement de la fonction publique à œuvrer conformément aux valeurs et aux normes d'éthique les plus élevées, l'Agence continuera à intégrer le nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique aux activités quotidiennes de tous les fonctionnaires, ainsi qu'à appuyer le gouvernement dans l'élaboration de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*.

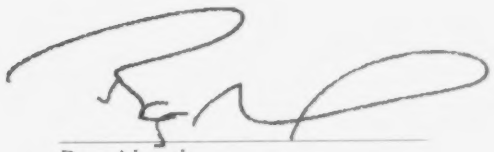
L'exercice 2005-2006 sera aussi marqué par des progrès significatifs au chapitre de l'intégration définitive des programmes de développement du leadership. La plus grande cohérence et la meilleure harmonisation qui en résulteront, contribueront davantage au développement de cadres compétents et talentueux, dont l'orientation et l'évaluation répondront aux normes les plus élevées en matière de responsabilisation.

Parallèlement, l'Agence continuera de rationaliser et rehausser les compétences et les principales exigences requises en matière d'apprentissage des leaders, y compris des compétences mieux définies et un apprentissage obligatoire, qui met l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines ainsi que sur les valeurs et l'éthique.

Enfin, l'Agence continuera d'apporter des améliorations ciblées dans le domaine de l'équité en emploi et des langues officielles, tout en adoptant de meilleurs systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents à l'intention des Canadiens.

Le gouvernement a pris l'engagement de faire les choses différemment. La création de l'Agence reflète sa détermination à instaurer et à soutenir l'excellence à l'aide d'une gestion moderne et exemplaire de ses ressources humaines. Il s'agit d'un point tournant dans l'histoire de l'administration de la fonction publique qui, pour la première fois, dispose d'une agence dédiée à la gestion des ressources humaines. De plus, le gouvernement déposait au Parlement, en octobre dernier, le projet de loi C-8 visant à confirmer, par voie législative, les décrets qui ont donné naissance à la création de l'Agence.

À titre d'employeur le plus important au Canada, la capacité du gouvernement à répondre aux attentes des Canadiens dépend d'abord et avant tout des compétences, de l'engagement et de l'intégrité de ses fonctionnaires. Dans ce but, l'Agence s'emploie à moderniser, à améliorer et à intégrer en un tout cohérent l'ensemble des fonctions de gestion des ressources humaines qui lui sont confiées. Elle cherche à améliorer non seulement la culture, les valeurs, les comportements et les pratiques, mais aussi les outils essentiels à une fonction publique moderne, capable de répondre aux attentes de tous les Canadiens et digne de leur confiance et respect.



Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Partie I : Aperçu

1.1 Notre raison d'être et notre vision

Notre raison d'être est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique.

Le présent document est le deuxième rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), laquelle a été créée il y a un peu plus d'un an, le 12 décembre 2003. Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, renforcer et moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique et cela, notamment, à l'aide de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Nos résultats pour les Canadiens…

En misant sur la LMFP et d'autres outils, l'Agence donnera à l'ensemble de la fonction publique la direction et l'orientation nécessaires en vue de favoriser et maintenir une gestion des RH et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats. En visant l'excellence dans la gestion des RH, l'Agence a pour objectif ultime d'appuyer les organisations de la fonction publique à offrir des services de qualité aux Canadiens, tout en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

Par conséquent, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place ***la meilleure fonction publique au monde…avec un effectif et un milieu de travail hors pair.***

Notre *résultat stratégique* est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans une cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans une milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques

1.2 Nos fonctions dans le cadre du portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada. En sa qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. On distingue trois organisations au sein du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada, chacune d'elles jouant un rôle spécifique au niveau du soutien qu'elle apporte au Conseil du Trésor du Canada dans son rôle d'employeur : le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada (l'École) et l'Agence.

- Le secrétariat fournit des avis et des services de support aux ministres du Conseil du Trésor du Canada dans leur rôle d'optimisation des ressources. Il assure la surveillance des fonctions de gestion financière dans les ministères et organismes. Sur le plan de la gestion des RH, il assure la gestion de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail.

- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

- L'Agence regroupe la plupart des fonctions de gestion des RH, dont la planification des RH et la reddition des comptes (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP); la gestion et la réforme du système de classification pour la fonction publique; les politiques en matière d'emploi; le développement du leadership (y compris le Programme de gestion du rendement des cadres); les valeurs et l'éthique (y compris le harcèlement en milieu de travail, le bien-être en milieu de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle); l'équité en emploi et la diversité; et, les langues officielles.

Pour plus de renseignements au sujet des domaines de responsabilité de l'Agence, on pourra aussi consulter le site Web : Domaines de responsabilité de l'Agence.

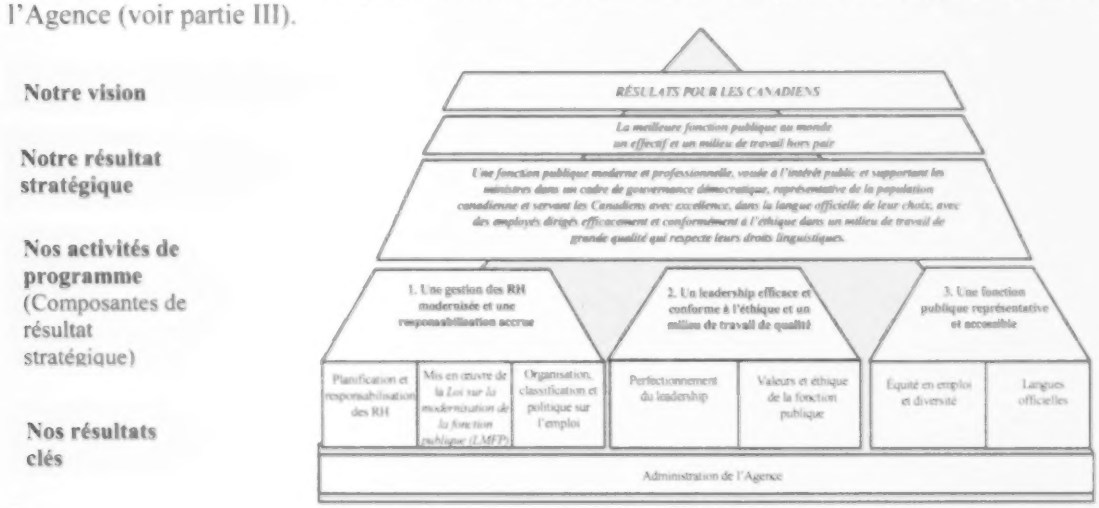
1.3 Notre cadre de planification stratégique

Tel qu'illustré ci-dessous, afin d'atteindre son résultat stratégique et livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour de trois activités de programme axées sur les résultats (ou composantes de résultat stratégique) :

Nos activités de programme

1. **Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**
2. **Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**
3. **Une fonction publique représentative et accessible**

Chacune de ces trois activités de programme est divisée en résultats clés qui sont étroitement reliés et en ligne avec la structure organisationnelle, de reddition de comptes et de responsabilisation de l'Agence (voir partie III).


Notre vision
Notre résultat stratégique
Nos activités de programme (Composantes de résultat stratégique)
Nos résultats clés
RÉSULTATS POUR LES CANADIENS
La meilleure fonction publique au monde un effectif et un milieu de travail hors pair
Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence, dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.
1. Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
2. Un leadership efficace et conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité
3. Une fonction publique représentative et accessible
Planification et responsabilisation des RH
Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)
Organisation, classification et politique sur l'emploi
Perfectionnement du leadership
Valeurs et éthique de la fonction publique
Équité en emploi et diversité
Langues officielles
Administration de l'Agence

1.4 Ressources financières et humaines de l'Agence par activité de programme

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu des ressources financières et humaines de l'Agence pour les trois prochains exercices :

Ressources financières (en millions de dollars) :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
74,9	74,3	65,2

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
504	504	454

Activités de programme de l'Agence :

	Type	Dépenses prévues		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Une gestion des ressources modernisée et une responsabilisation accrue	Permanent	23,6	23,6	15,9
• Mettre en oeuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* • Moderniser le système de classification dans la fonction publique • Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation				
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Permanent	40,1	40,0	39,0
• Favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership • Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique				
Une fonction publique représentative et accessible	Permanent	11,2	10,7	10,3
• Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi • Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles				

Comme on peut le voir ci-dessus, on s'attend à ce que les dépenses totales prévues diminuent de 9,7 millions de dollars (ou 13 p. 100) au cours des trois prochaines années, pour passer de 74,9 millions de dollars en 2005-2006 à 65,2 millions de dollars en 2007-2008. Cette réduction nette peut être expliquée comme suit :

- **Une gestion des ressources modernisée et une responsabilisation accrue :** une diminution de 7,5 millions de dollars quant au financement approuvé de la réforme du système de classification (on recherchera un financement additionnel pour cette initiative) et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

- **Un leadership efficace, conforme à** l'éthique**, et un milieu de travail de qualité :** une diminution de 0,9 million de dollars après la mise en œuvre prévue de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

- **Une fonction publique représentative et accessible :** une diminution de 0,7 million de dollars par suite de l'élimination progressive d'une série d'initiatives liées à l'équité en emploi, et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

1.5 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme

Il s'agit du deuxième exercice de l'Agence. Depuis sa création le 12 décembre 2003, des composantes essentielles ont été mises en place pour réaliser le programme de modernisation du gouvernement concernant le renouvellement de la gestion des RH à travers la fonction publique. Toutefois, la modernisation et la promotion de l'excellence dans la gestion du personnel et le leadership ne peuvent se réaliser du jour au lendemain. Elles exigent des efforts ciblés et soutenus à l'intérieur d'un continuum qui intègre toutes les disciplines de la gestion des RH. Ainsi, au cours de la prochaine année, l'Agence continuera de mettre en œuvre la plupart des plans et des priorités que ceux énoncés, l'année précédente, dans le Budget des dépenses 2004-2005.

Les parties qui suivent fournissent un aperçu des plans et priorités de l'Agence par activité de programme pour la période comprise entre 2005-2006 et 2007-2008. Une présentation plus détaillée est également fournie dans la partie II du présent rapport.

1.5.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Au cours des quatre dernières décennies, les lois encadrant la gestion des RH sont demeurées pratiquement inchangées et les pratiques et les systèmes de gestion des RH sont devenus trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique. Pour relever ce défi, la stratégie de l'Agence continuera d'être articuler autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la réforme du système de classification de la fonction publique, et la mise en place de systèmes de planification des RH et de reddition de compte plus efficaces et mieux intégrés.

Mettre en oeuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique…

L'élément central de la modernisation de la gestion des RH est la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Elle représente le changement le plus significatif de ces 35 dernières années quant à la façon dont la fonction publique embauche et gère ses employés.

La LMFP vise plusieurs objectifs. En premier lieu, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple, grâce à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi donnera plus de latitude aux gestionnaires pour attirer et embaucher les personnes appropriées au moment et aux postes où elles sont nécessaires. En deuxième lieu, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) qui encouragera des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration. En troisième lieu, elle clarifie les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires grâce à des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Enfin, elle offre une approche intégrée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux, grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

Tandis que la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1er avril 2004, deux composantes majeures de la LMFP sont censées prendre effet durant 2005-2006 : en avril, la **modernisation des relations de travail et du règlement des différends** et, en décembre, la **modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation**. Ainsi, l'exercice 2005-2006 marquera un nouveau tournant et les profonds changements deviendront évidents sur le plan de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

En collaborant de près avec les organismes centraux, les ministères, les organismes et les syndicats, l'Agence a pour rôle de diriger, promouvoir et soutenir l'initiative de modernisation. À cet égard, depuis que la LMFP a reçu la sanction royale en novembre 2003, des progrès significatifs ont été réalisés : la plus grande partie des travaux préliminaires a été terminée, et les ministères et organismes ont commencé à faire part de leur état de préparation en prévision de la mise en oeuvre de la loi. On s'attend, d'ailleurs, à ce que le projet suive l'échéancier prévu et que tous les intervenants soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités à temps.

Pour l'année 2005-2006, les priorités de l'Agence, et de ses partenaires, porteront sur la finalisation des nouveaux outils et des nouvelles politiques nécessaires au soutien des ministères et des organismes; l'achèvement des programmes de formation et d'apprentissage destinés à procurer de nouvelles connaissances et habiletés au personnel; le contrôle et l'évaluation des résultats à mesure que les différentes composantes de la LMFP prendront effet; et, enfin, l'offre d'expertise et de conseils en matière de politique aux ministères et organismes. Parallèlement, l'Agence poursuivra la mise en œuvre des changements nécessaires au niveau des systèmes d'information afin de répondre aux nouvelles exigences en matière de collecte de données et de rapports découlant de la LMFP; aidera au financement des activités essentielles à l'instauration des nouvelles institutions et fonctions; soutiendra les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'adopter des modèles de prestation de services de RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés; et, continuera d'œuvrer en vue de l'instauration d'un Cadre de responsabilisation de la gestion axée sur les résultats. Ce cadre servira aussi à la préparation du nouveau rapport annuel pour le Parlement concernant l'état de la gestion des RH au sein de la fonction publique et servira également à la révision législative de la LMFP d'ici cinq ans.

Moderniser le système de classification...

La modernisation durable de la gestion des RH exige aussi des systèmes modernes permettant d'organiser et d'évaluer le travail fourni par les fonctionnaires en vue de livrer les résultats pour les Canadiens. Il s'agit là d'une condition *sine qua non* à un système de dotation concurrentiel, simplifié et souple. Tel que précisé dans le dernier Rapport annuel 2003-2004 sur la modernisation du système de classification, des étapes clés ont été franchies depuis que la réforme a été commencée en 2002. Toutefois, il s'agit d'une réforme qui s'étend sur plusieurs années et qui doit être réalisée de façon progressive. Au cours de la prochaine année, l'Agence continuera d'enregistrer des progrès sur le plan de la révision et de la mise à jour des normes de classification des différents groupes professionnels; mettra à jour les politiques et lignes directrices au fur et à mesure de la mise en œuvre de la réforme; renforcera son support aux personnes chargées du travail de classification, y compris l'élaboration de programmes de formation de base; et continuera de contrôler de près l'intégrité du système de classification ainsi que le coût de la modernisation des normes.

Les priorités en 2005-2006 comprendront aussi le transfert des Normes de qualification de la Commission de la fonction publique à l'Agence en décembre 2005, l'élaboration d'une méthode de gestion de l'évaluation du rendement des employés davantage axée sur les résultats; la détermination d'options visant à promouvoir le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et classification; et, la mise en œuvre d'une série d'initiatives conjointes visant à réduire les efforts relatifs à la classification dans les ministères et organismes. Les priorités comprendront, par ailleurs, la conclusion d'une entente avec les agents de négociation en vue de l'élaboration conjointe d'initiatives concernant la réforme de la classification ainsi que l'utilisation du système de Classification nationale des professions pour appuyer la prise de décision en matière de RH dans la fonction publique. Ce système classe les effectifs par profession, en fonction du type et du niveau des habiletés.

Instaurer des systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH…

C'est le troisième élément clé sur lequel repose la modernisation de la gestion des RH. Les organisations de la fonction publique ont besoin d'être soutenues par des systèmes efficaces de planification et de responsabilisation en matière de gestion des RH, pleinement intégrés à leur planification opérationnelle et couvrant tous les aspects de la gestion des RH depuis la dotation des effectifs requis – là et où il le faut – jusqu'à la mise en œuvre des exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de bien-être en milieu de travail.

De plus, il sera nécessaire que la flexibilité qui sera accordée aux gestionnaires avec la LMFP soit contrebalancée par de nouvelles mesures de protection, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, un système de dotation moderne et plus souple doit être soutenu à l'intérieur des organisations par une solide planification des RH en appuie directe à leur planification opérationnelle.

Toutefois, la mise en place de telles capacités, à l'échelle du gouvernement comme au niveau de chaque ministère et organisme, exige du temps, et beaucoup reste à faire. À cet égard, l'Agence continuera d'œuvrer sur les bases jetées l'an dernier. En particulier, l'Agence continuera d'aider les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'instaurer une planification efficace des RH, intégrée à leur planification opérationnelle, et soutenue par un meilleur accès aux données et

aux recherches en matière de RH ainsi qu'à des informations plus complètes, plus pertinentes et plus fiables. L'Agence continuera aussi à réaliser des progrès au niveau de l'élaboration de mesures du rendement en rapport avec la gestion intégrée des RH, grâce à des politiques et outils plus précis, plus simples et axés sur les résultats, ainsi qu'à des systèmes plus efficaces fournissant de l'information pertinente, précise et cohérente au sujet des activités de gestion des RH au moment et à l'endroit où l'on en a besoin. Enfin, une autre tâche spécifique consistera à améliorer l'intégration des exigences de reddition de comptes des ministères et des organismes – comme celles ayant trait à l'équité en emploi et aux langues officielles – de même qu'à assurer une meilleure compatibilité entre les différents systèmes de gestion de l'information.

1.5.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de succès dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. De plus, les cadres doivent bien comprendre leurs responsabilités et la façon de s'en acquitter, en particulier dans le contexte de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP).

Ce pourquoi, cette deuxième activité de programme de l'Agence consiste à développer et à soutenir le perfectionnement de gestionnaires afin d'en faire des chefs de file hautement compétents, guidés et évalués selon les normes de responsabilisation les plus élevées, capables de créer et de maintenir un milieu de travail de qualité. Par conséquent, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats clés : favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership; et, promouvoir et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership…

Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont démontré le besoin d'améliorer la façon dont nous recrutons, formons, développons, soutenons et récompensons nos gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres de la fonction publique doivent posséder des connaissances et habiletés plus variées que jamais auparavant; ils doivent pouvoir s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement en plus d'assurer le déroulement des activités courantes et susciter un climat de confiance, en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes d'éthique les plus élevées. Ces exigences sont essentielles dans le contexte de la mise en oeuvre de la LMFP en vertu de laquelle les gestionnaires doivent clairement comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Pour répondre à ces défis, l'Agence continuera de rationaliser et de rehausser les compétences et les exigences en matière d'apprentissage de base pour les cadres – y compris des compétences plus clairement définies et un apprentissage obligatoire mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines ainsi que sur les valeurs et l'éthique. Elle mettra aussi en œuvre les recommandations consécutives à l'examen du Programme de gestion du rendement (PGR), qui a pris fin en 2004, en vue de soutenir un système simplifié, plus cohérent et plus souple, axé sur les résultats. Elle assurera le contrôle de la classification des postes de cadres et, surtout, elle

continuera à intégrer et à moderniser les programmes de perfectionnement en leadership à l'intérieur d'un continuum allant des superviseurs de premier niveau jusqu'aux administrateurs généraux.

Finalement, les priorités pour 2005-2006 comprendront également la refonte du Programme de récompenses de la fonction publique afin de reconnaître l'excellence en fonction de critères qui refléteront mieux les priorités du gouvernement, et l'élaboration d'un cadre obligatoire visant à soutenir une approche plus cohérente quant à la gestion et au perfectionnement des cadres.

Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique…

Étant donné que le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a été créé il y a un an, l'exercice 2005-2006 sera sa deuxième année de développement. Au cours de la première année, de nombreux éléments ont été mis en place pour favoriser et soutenir une solide culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique: le nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* a été distribué à plus de 160 000 fonctionnaires; des ateliers de sensibilisation et d'apprentissage ainsi que des outils de communication ont été élaborés; un Conseil consultatif interministériel supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et la surveillance à l'échelle du gouvernement; et, d'importants travaux ont eu lieu en vue d'élaborer la loi concernant le système de divulgation. De plus, les efforts visant à améliorer les outils d'intervention à l'intention des ministères et des organismes se poursuivent normalement, alors que les protocoles standard pour la gestion des cas sont présentement établis.

La prochaine étape de notre plan consiste à s'assurer que la fonction publique consolide l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; continue d'améliorer et de soutenir la compréhension et l'assimilation des valeurs et de l'éthique de la fonction publique par les employés; élabore une feuille de route axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique, y compris des indicateurs de rendement, ainsi que des outils et cycles d'évaluation. Parallèlement, un support continu sera accordé en vue d'améliorer les politiques et(ou) d'introduire de nouveaux instruments ainsi que pour achever l'élaboration du projet de loi C-11, *loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles.*

1.5.3 Une fonction publique représentative et accessible

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage le gouvernement du Canada à établir l'égalité au niveau de la représentation et de la participation de quatre groupes désignés en matière d'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement du Canada à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, de permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans leur première langue officielle et d'assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones.

Bien que des progrès importants aient été accomplies depuis l'entrée en vigueur de ces lois, des efforts soutenus sont encore nécessaires. Par conséquent, l'Agence continuera de se donner des objectifs spécifiques dans ce domaine, tout en mettant en œuvre de meilleurs systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents aux Canadiens.

Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi…

Depuis la soumission au Parlement du premier rapport annuel concernant l'équité en emploi, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité au sein de la main-d'œuvre canadienne. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant aux groupes des minorités visibles. Bien que poursuivant nos progrès afin de réduire l'écart entre la représentation et les taux de disponibilité de la main-d'œuvre pour ce qui est de ce groupe, nous devons redoubler d'efforts si nous voulons refléter la diversité sans cesse croissante du Canada, telle qu'elle ressort du recensement de 2001. De plus, nous n'avons pas réalisé les jalons 1-sur-5 énoncés dans le Plan d'action *Faire place au changement*, une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles. Par conséquent, l'une des priorités de l'Agence consistera à intensifier ses efforts afin d'atteindre les objectifs du gouvernement au titre du Plan d'action *Faire place au changement*. Nous nous efforcerons aussi d'améliorer encore plus la participation et l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles…

À la suite du *Plan d'action pour les langues officielles*, de nouvelles mesures sont prises en vue de renouveler le Programme des langues officielles. Comme le précise le récent Rapport annuel 2003-2004 sur les langues officielles, notre vision concernant la mise en œuvre d'un changement de culture commence à prendre forme. Les politiques sont modernisées, nos réseaux deviennent plus étendus, des cadres de reddition de compte plus stratégiques et de nouveaux outils d'évaluation son élaborés et les institutions fédérales ainsi que les conseils régionaux collaborent avec nous pour relever le défi que constitue le rétablissement des langues officielles comme priorité et pour amener un changement graduel des cultures organisationnelles.

Toutefois, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences légales et politiques; et, le nombre de cadres, et leur relève, qui sont bilingues, doivent être accrus. De même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques. Ainsi, il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et paliers de gouvernement.

Partie II : Plans et priorités détaillés par activité de programme

Tel que mentionné en introduction, afin de réaliser son résultat stratégique et livrer des résultats aux Canadiens, les plans et priorités de l'Agence s'articulent autour des trois activités de programme suivants :

- une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
- un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité
- une fonction publique représentative et accessible

Les sections ci-dessous expliquent plus en détail les plans et priorités de chacune de ces trois activités de programme pour la période comprise entre le 1er avril 2005 et le 31 mars 2008.

2.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Pour réaliser cette activité de programme, l'Agence vise trois résultats clés :

- **mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP);**
- **réformer le système de classification;**
- **établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation**

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses prévues au titre de cette activité de programme seront de l'ordre de 23,6 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 7,7 millions de dollars (ou 32,6 p. 100) en 2007-2008. Cette réduction comprend une diminution de 7,5 millions de dollars quant au financement approuvé de la réforme du système de classification (un financement additionnel sera recherché pour cette initiative) et des économies de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	**23,6**	23,6	15,9
Ressources humaines (équivalents temps plein)	**191**	191	142

Les sections qui suivent fournissent plus de détails au sujet des plans et priorités concernant chacun des trois résultats clés qui contribuent à la modernisation de la gestion des RH et au renforcement des systèmes de reddition de comptes.

2.1.1 Mettre en œuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

L'élément central de la modernisation des RH est la LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Elle représente le changement le plus significatif de ces 35 dernières années quant à la façon dont la fonction publique embauche et gère ses employés. La modernisation de la gestion des personnes est essentielle pour attirer, former et maintenir en poste des employés et cadres talentueux, au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires, et pour développer les capacités requises en vue de livrer des services de qualité aux Canadiens. De même, des relations patronales-syndicales saines et empreintes de maturité sont essentielles à l'instauration d'un milieu de travail coopératif.

Avant l'adoption de la LMFP, la législation en matière de gestion des RH ne s'était jamais adaptée aux changements intervenus dans les programmes de la fonction publique ni à l'évolution des valeurs du milieu de travail. Les politiques et pratiques en matière de RH étaient devenues trop complexes, rigides et restreignant, incapables de faire face aux besoins actuels et futurs de la fonction publique. En fait, le besoin de moderniser la gestion des RH au sein du gouvernement fédéral a été un thème constant dans les rapports du vérificateur général pendant plusieurs années.

La LMFP vise plusieurs objectifs. En premier lieu, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple, grâce à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi donnera plus de latitude aux gestionnaires pour attirer et embaucher les personnes appropriées au moment et aux postes où elles sont nécessaires. En deuxième lieu, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) qui est censée encourager des relations patronales-syndicales plus axées sur la collaboration. En troisième lieu, elle précise davantage les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires grâce à des amendements à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Enfin, elle offre une approche intégrée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux, grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qui a donné lieu à la création de l'École de la fonction publique du Canada.

Tandis que la Loi sur l'*École de la fonction publique du Canada* ait entré en vigueur le 1er avril 2004, deux composantes majeures de la LMFP sont censées prendre effet durant l'exercice 2005-2006 : **1er avril 2005, la modernisation des relations de travail et des règlements des différends** – grâce à la LRTFP, et le **31 décembre 2005, la modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation** – grâce à la LEFP.

Par conséquent, l'exercice 2005-2006 sera un autre point tournant, et l'on commencera à constater des améliorations tangibles sur le plan de la gestion des ressources humaines à travers la fonction publique. En particulier, les gestionnaires auront de plus grandes responsabilités pour ce qui est du recrutement et de la gestion des employés et, par voie de conséquence, ils devront répondre de

leurs décisions concernant la gestion des RH. Ils auront une plus grande marge de manœuvre et plus d'autorité découlant directement de la loi, mais ils seront responsables de l'effet de leurs décisions plutôt que de la procédure qu'ils auront suivie. La loi permettra de transférer la responsabilité première de la gestion des RH des organismes centraux aux administrateurs généraux, et des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques. D'autre part, la loi permettra aux agents de négociation et à la direction de développer de nouvelles façons de collaborer en vue de trouver des solutions conjointes aux questions de gestion des RH.

Ces changements législatifs exigeront la création de nouveaux mécanismes et structures institutionnels dans l'ensemble de la fonction publique, la mise en œuvre de nouveaux outils, politiques, services de soutien et systèmes, y compris de solides programmes de communication, d'apprentissage et de changement de culture afin de soutenir les nouvelles habiletés et compétences requises. Les ministères et organismes devront être prêts à accepter de nouvelles responsabilités et obligations en matière de RH et se montrer vigilants quant à l'exercice des nouveaux pouvoirs donnés à leurs employés, à mesure que les différentes parties de la LMFP seront appliquées.

De plus, comme on le verra dans d'autres parties du rapport, l'application de la LMFP sera renforcée par des initiatives de nature non-législative, telles que la réforme du système de classification et l'établissement de systèmes plus efficaces et intégrés de planification des RH et de reddition de compte. En fait, la plus grande marge de manœuvre accordée aux gestionnaires doit être contrebalancée par une supervision efficace, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, un système de dotation rationalisé doit être soutenu par une planification des RH plus solide à l'intérieur des ministères et en relation directe avec la planification des opérations.

Principaux plans et priorités…

L'Agence s'est donné comme priorité de diriger cette initiative de modernisation dans un esprit de collaboration et de partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, les ministères et organismes, les collectivités des RH et les syndicats. Ainsi, par l'entremise de sa Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines, le rôle de l'Agence est d'assurer une gestion efficace de la mise en œuvre de la LMFP à l'échelle du gouvernement; agir à titre de centre d'expertise en matière des diverses politiques de l'employeur; faciliter le financement ministériel; assumer un rôle de gérance et de contrôle ministériels; et, enfin, coordonner la gestion du changement par le biais de l'engagement, du partenariat et du soutien aux différents comités et sous-comités de sous-ministres. Pour ce faire, l'Agence a organisé ses plans pour la mise en œuvre de la LMFP autour de quatre axes de travail :

- la modernisation de la dotation et des recours dans le cadre du processus de dotation
- la modernisation des relations de travail et de la procédure de règlement des différends;
- la responsabilisation, la gestion du rendement et les rapports;
- la mise sur pied d'initiatives horizontales visant à soutenir l'application de la LMFP.

Sur chacun de ces fronts, des progrès appréciables ont été enregistrés depuis que la LMFP a reçu la sanction royale. Une grande partie des travaux préparatoires est à présent achevée ou en cours

d'achèvement et certaines parties de la loi ont déjà pris effet. Les points saillants des récentes réalisations pour chacun des quatre axes de travail, de même que les prochaines étapes, sont décrits ci-après.

La modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation : Comme nous l'avons vu précédemment, la modernisation du système de dotation est prévue par la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La date prévue pour son entrée en vigueur est le 31 décembre 2005. Elle a pour objectif principal d'établir un système de dotation plus simple et plus souple, afin que la fonction publique puisse attirer et embaucher les personnes appropriées, au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires. Depuis que la LMFP a reçu la sanction royale, d'importants progrès ont été réalisés et les travaux préparatoires sont bien avancés : Le Tribunal de dotation dans la fonction publique est en voie de structuration et de dotation, les nouvelles politiques en matière d'emploi sont achevées, les outils destinés aux ministères et organisations concernant les diverses options en matière de dotation sont en cours d'élaboration et, enfin, les ministères et organisations ont commencé à faire part de leur état de préparation en vue de l'entrée en vigueur de la loi. Au cours du prochain exercice, la plupart de ces activités se poursuivront avec un accent plus marqué sur l'élaboration et l'exécution des programmes et activités d'apprentissage.

La modernisation des relations de travail et du règlement des différends : la modernisation du système des relations de travail est prévue dans la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* ainsi que des modifications aux articles concernant les pouvoirs de gestion des ressources humaines dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La date prévue pour l'entrée en vigueur est le 1er avril 2005 (excluant la disposition sur les griefs). Son objectif principal est de favoriser des relations de travail plus constructives, axées sur la collaboration, afin d'instaurer un milieu de travail plus efficace. Les travaux préparatoires ont été achevés en 2004-2005 et l'on s'attend à ce que les ministères et les organismes soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités. En particulier, des comités consultatifs obligatoires pour les relations de travail et un système informel pour la gestion des différends ont été établis dans chaque organisation, en même temps que des ébauches de politiques et des outils ont été élaborés et distribués. Au cours du prochain exercice, la principale priorité de l'Agence et de ses partenaires portera sur la fourniture d'un soutien constant aux ministères et organismes en matière de politique, parallèlement à la surveillance des progrès réalisés et à l'évaluation des résultats. En particulier, le système informel pour le règlement des différends constituera une nouvelle fonction et une approche novatrice à l'intention des ministères et organismes et, d'ailleurs, le besoin d'établir un centre d'expertise en matière de politiques pour aider les ministères et les organismes à cet égard se fait déjà ressentir.

Responsabilisation, gestion du rendement et reddition de comptes. La mise en oeuvre de la LMFP exige une surveillance à deux niveaux : en premier lieu, pour suivre l'état de préparation des ministères et organismes à assumer leurs nouvelles responsabilités au fur et à mesure de l'entrée en vigueur des différentes composantes de la loi et, en second lieu, pour évaluer les effets de la loi à plus long terme. Pour ce faire, de concert avec les autres intervenants, l'Agence applique des méthodes de gestion de projet rigoureuses et systématiques afin de gérer et de rendre compte de la mise en oeuvre efficace et rentable de la LMFP à travers la fonction publique. À cet égard, la priorité en 2005-2006 portera sur l'établissement d'un système de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la LMFP dans les ministères. De plus, l'Agence poursuivra activement ses travaux en vue d'établir un Cadre de responsabilisation de la gestion axé sur les résultats, comprenant des mesures du rendement, qui servira aussi de base à la préparation du

rapport annuel à l'intention du Parlement portant sur l'état de la gestion des RH à travers la fonction publique ainsi qu'à la révision législative de la LMFP d'ici cinq ans.

Mise sur pied d'initiatives horizontales aidant à soutenir l'application de la LMFP : l'Agence et ses partenaires travaillent en permanence sur une série d'initiatives horizontales visant à habiliter et à faciliter l'application de la LMFP dans tous les ministères et organismes. Dans son horizon de planification, l'Agence veillera notamment à ce que les ministères et organismes obtiennent un soutien constant en matière de conseils et d'expertise sur les nouvelles politiques; qu'ils bénéficient de programmes d'apprentissage pour les gestionnaires et les professionnels des RH, comme ceux élaborés par l'École de la fonction publique du Canada; que les changements nécessaires aux systèmes d'information soient mis en œuvre afin de répondre aux nouvelles exigences relatives à la collecte des données et à l'établissement des rapports au titre de la LMFP; et, que les ministères et organismes reçoivent le soutien et le financement nécessaires par le biais du Cadre d'investissement stratégique, pour introduire les nouvelles institutions et fonctions requises, procurer aux employés de nouvelles connaissances et habiletés et, enfin, les préparer en vue du changement de culture et de la modification des systèmes internes. L'Agence continuera également de soutenir les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'adopter des modèles de prestation de services en RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.

Le tableau ci-dessous fournit la liste des principaux plans et priorités pour chacun des axes de travail susmentionnés.

Plans et priorités	Calendrier
1. Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé	
1.1. Des politiques et instruments nouveaux et(ou) modifiés sont élaborés, et les ministères et organismes reçoivent les outils et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités dans le cadre d'un système de dotation, simplifié et plus souple, offrant des possibilités accrues en ce qui a trait à un processus de sélection plus rapide.	2005-2006
1.2. Le Tribunal de dotation dans la fonction publique devient opérationnel.	2005-2006
2. Le système des relations de travail et de règlement des différends est modernisé	
2.1. Le Centre d'expertise en matière de politiques concernant le système informel de règlement des différends est établi.	2005-2006
2.2. Les systèmes de suivi sont en place pour s'assurer que la mise en oeuvre de la LMFP a un effet durable sur les relations de travail dans la fonction publique.	2005-2006
3. Les systèmes de responsabilisation, de gestion du rendement et de reddition de comptes au titre de la LMFP sont renforcés	
3.1. Un système de mesure du rendement pour le suivi de l'application de la LMFP par les ministères est établi.	2005-2006
3.2. Un Cadre de responsabilisation de la gestion axée sur les résultats est établi afin de soutenir l'évaluation du projet et la révision législative de la LMFP.	2005-2006

Plans et priorités	Calendrier
4. La mise sur pied d'initiatives horizontales visant à soutenir la mise en œuvre de la LMFP est réalisée	
4.1. Les communications sont gérées de façon efficace.	2005-2006
4.2. Les gestionnaires et les professionnels des RH disposent des outils et des programmes d'apprentissage dont ils ont besoin.	2005-2006
4.3. Le soutien financier aux initiatives de modernisation est assuré.	2005-2009
4.4. Les nouvelles capacités pour la saisie des données et les exigences en matière de rapports sont disponibles par suite de la mise en oeuvre de la LMFP.	2005-2009
4.5. Un soutien est fourni aux ministères et organismes dans leurs efforts en vue de migrer vers des modèles de prestation de services en RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.	2005-2006

Les défis à relever…

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Le défi immédiat est celui de s'assurer que la fonction publique est prête à accueillir l'entrée en vigueur des différentes parties de la LMFP. De concert avec ses partenaires, l'Agence a mené à bien la plupart des travaux d'élaboration, et les ministères et organismes doivent à présent relever le défi que représente l'état de préparation intégrale au sein de leur organisation respective. On s'attend à ce que le projet suive son cours normal et que tous les intervenants soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités en temps opportun.

Les répercussions à long terme de la LMFP dépassent de beaucoup la mise sur pied de nouveaux outils, politiques et programmes de formation. C'est une nouvelle façon d'opérer – c'est un nouveau modèle pour les relations entre l'Agence et ses partenaires. Le succès de la LMFP exige, d'abord et avant tout, un changement de culture qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un esprit de collaboration avec les dirigeants syndicaux et d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

Pour réussir, tous les intervenants devront travailler de concert afin de s'acquitter de leurs responsabilités partagées. Traditionnellement, la surveillance par les organismes centraux était définie comme étant axée sur les règlements et sur l'application des politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi. Au contraire, l'Agence a aussi un rôle d'habilitation. Elle sera là aussi pour aider les ministères et organismes à faire face à leurs nouvelles responsabilités. La surveillance et la reddition de comptes auront pour objet d'aider et de faciliter l'amélioration constante du programme.

2.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

Une modernisation réussie et durable de la gestion des RH implique aussi des systèmes modernes pour l'organisation et l'évaluation du travail exécuté par les fonctionnaires en vue de livrer les résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et maintenir en poste un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui tienne compte des secteurs d'activité existants, évalue efficacement le travail qui s'effectue dans la fonction publique, simplifie les opérations de classification, reflète les réalités du marché du travail, soutient sa philosophie en matière de rémunération, considère de façon équitable le travail fourni par les hommes et les femmes, facilite l'avancement professionnel et la mobilité et, enfin, permette aux gestionnaires de concevoir des organisations qui favorisent un effectif et un milieu de travail efficaces.

Au niveau des ministères et organismes, cela signifie une conception organisationnelle appropriée, qui est mise en œuvre par des gestionnaires qui ont reçu les conseils de spécialistes et qui est soutenue par des descriptions de travail claires, cohérentes, faciles à comprendre et reflétant exactement la nature du travail. Cela signifie aussi des normes de classification sans distinction de sexe, qui soient assez souples pour s'adapter à l'évolution du travail dans le temps. Par ailleurs, cela signifie également la mise en oeuvre de politiques et d'outils de soutien, ainsi que des contrôles ayant pour objet d'assurer l'uniformité au niveau de la mise en oeuvre et des mécanismes de recours. Ces éléments constituent un préalable à la mise en place d'un système équitable, simplifié et réceptif pour la gestion des personnes. La classification représente plus qu'un simple moyen d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 170 000 fonctionnaires : elle a pour objet d'établir l'adéquation entre les personnes et les emplois – plus rapidement.

Bien que le gouvernement soit le principal employeur au pays, il est essentiel qu'il puisse disposer d'un système de classification moderne. Toutefois, certains éléments du système de classification étant devenus désuets, le Conseil du Trésor a décidé de lancer en 2002 le projet pluriannuel de Réforme du système de classification, dirigé par la Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Agence. Ses objectifs consistent à examiner les normes de classification pour tous les groupes professionnels, restaurer la capacité du système afin de soutenir les personnes chargées du travail de classification, protéger l'intégrité du système par un contrôle efficace et, enfin, assurer des suivis et un système de reddition de comptes efficaces pour ce qui est du coût de modernisation des normes. Le but ultime est un système susceptible de simplifier le processus d'adéquation entre les personnes et les emplois, d'établir des liens directs avec la gestion du rendement, les pratiques de perfectionnement des compétences et la rémunération, de créer des possibilités de perfectionnement pour les futurs cadres et de contribuer directement au fonctionnement d'une fonction publique bien structurée et gérée.

Principaux plans et priorités…

Comme le précise le Rapport annuel 2003-2004 – Modernisation du système de classification, des étapes importantes ont été franchies depuis que la réforme a été lancée en 2002 : élaboration de cadres conceptuels et de stratégies pour la modernisation du système de classification, révision des normes de classification pour plusieurs groupes professionnels clés; nouveaux outils électroniques basés sur le Web, élaborés ou en cours

d'élaboration, pour mieux soutenir les spécialistes de la classification et aider l'organisation à rendre compte de ses activités de classification; mise à jour et rationalisation des politiques et des lignes directrices; clarification des rôles et responsabilités; achèvement de la surveillance du rendement de l'actuel système de classification; et, système de suivi des coûts en voie de mise en place. Toutefois, la modernisation du système de classification dans une organisation d'envergure comme la fonction publique du Canada est une entreprise pluriannuelle qui doit être mise en œuvre de façon graduelle. Pour 2005-2006, nous continuerons donc de bâtir sur les fondations jetées ces deux dernières années. Comme le résume le tableau ci-dessous, nous continuerons de réaliser des progrès en rapport avec la révision et la mise à jour des normes de classification des divers groupes professionnels; d'améliorer et mettre à jour les politiques et lignes directrices au fur et à mesure que la réforme est mise en œuvre; de renforcer notre soutien aux personnes chargées du travail de classification, en leur offrant notamment des programmes et outils de formation de base; et, enfin, de poursuivre notre étroite surveillance de l'intégrité du système de classification et du coût de modernisation des normes.

À ces priorités s'ajoute également le transfert à l'Agence des normes de qualification de la Commission de la fonction publique du Canada, en décembre 2005 en raison du lien direct qui existe entre les compétences, les qualifications et les normes de classification; l'élaboration d'une approche pour la gestion de l'évaluation des employés, plus axée sur les résultats; la développement d'options visant à promouvoir le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et classification; la mise en œuvre d'une série d'initiatives conjointes afin de trouver de nouveaux moyens pour réduire les efforts consacrés à la classification dans les ministères et organismes; la conclusion d'une entente avec les agents de négociation en vue de l'élaboration conjointe d'initiatives liées à la réforme de la classification; et, enfin, l'utilisation pour la prise de décision en matière de gestion des RH dans la fonction publique du système de Classification nationale des professions – un système d'avant-garde utilisé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Statistique Canada, qui classe les effectifs par profession en fonction du type et du niveau des habiletés.

Plans et priorités	**Calendrier**
1. Les normes de classification son modernisées	2005-2009
2. Le transfert des normes de qualification de la Commission de la fonction publique du Canada est terminé	2005-2006
3. Les politiques et lignes directrices sont renouvelées	
3.1. Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour fur et à mesure que la réforme de la classification avance	2005-2006
3.2. Une approche modernisée pour la gestion de l'évaluation du rendement est mise en place	2005-2006

Plans et priorités	Calendrier
4. Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis	
4.1. Des plans visant à favoriser le recrutement et le maintien en poste des conseillers en classification sont mis en place	2005-2006
4.2. Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH	2005-2007
4.3. Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts	2005-2006
4.4. Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis	2005-2006
4.5. Un soutien en vue de trouver de nouveaux moyens pour simplifier le processus de classification est fourni	2005-2007
5. Des systèmes de contrôle du rendement et des coûts sont en place	
5.1. Un système de contrôle des coûts totaux de classifications à l'échelle du gouvernement est établi	2005-2006
5.2. Chaque ministère et organisme dispose d'un système de contrôle en place	2005-2006
5.3. L'Agence a la capacité de procéder à des examens horizontaux d'un groupe professionnel spécifique et(ou) d'un ministère/d'un organisme	Récurrent

Les défis à relever…

La réforme de la classification est une entreprise complexe qui doit se conformer aux politiques de rémunération et qui doit être pleinement coordonner avec les objectifs et le calendrier des négociations collectives de l'employeur. Une réforme réussie exige la participation de nombreux intervenants, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les ministères, les agences et les agents de négociation. Les progrès sont constants mais graduels car il le faut que les attentes et les intérêts des participants soient constamment conciliés. D'autre part, la nature du travail dans la fonction publique est complexe, le nombre des spécialistes de la classification est limité et les participants doivent établir l'équilibre entre les ressources qu'ils peuvent consacrer à la classification et aux autres priorités. Dans ce contexte, l'un des principaux défis que l'Agence doit relever est celui de travailler de concert avec les autres participants pour tirer parti des opportunités éventuelles et pour optimiser le rythme auquel se déroulera la réforme de la classification dans les années à venir.

2.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

Pour assurer la prestation de services de qualité aux Canadiens, il est impératif que les ministères et organismes soient soutenus par des effectifs productifs, capables de s'adapter, ayant assimilé les valeurs et l'éthique de la fonction publique, représentatifs de la population qu'ils servent et, finalement, dirigés efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

À cette fin, les ministères et organismes doivent être soutenus par des systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation couvrant tous les aspects de la gestion des RH, de la dotation en personnel approprié au moment et aux postes appropriés, afin de s'assurer que les exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de bien-être en milieu de travail sont respectées. En fait, l'adoption de bons systèmes de planification des RH et de responsabilisation sont essentiels pour intégrer efficacement les besoins opérationnels et la gestion des personnes, de même que pour comprendre les besoins actuels et futurs en RH des ministères et organismes et permettre à ces derniers de s'adapter à un milieu de travail en évolution constante. Les systèmes de planification des RH et de responsabilisation doivent être soutenus par un accès opportun à des données et à une recherche en RH de caractère global et fiable, y compris la détermination d'objectifs et mesures du rendement au niveau des ministères et du gouvernement. Cela implique une approche intégrée de la reddition de comptes en matière de gestion des RH, axée sur les résultats, ainsi que des systèmes d'information capables de fournir des données pertinentes et exactes sur les activités de gestion des RH au moment et aux endroits où elles sont nécessaires.

Il est globalement reconnu qu'il est nécessaire de renforcer de façon importante les capacités de la fonction publique fédérale dans ces domaines. En fait, le besoin de moderniser les systèmes de planification des RH et de reddition de compte n'a jamais revêtu une si grande importance. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui souligne clairement l'importance que revêt la planification des RH et qui exige qu'un rapport annuel soit déposé au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique. Il est clair que la plus grande marge de manœuvre accordée aux gestionnaires et qui découle de la LMFP doit être contrebalancée par de nouvelles mesures de protection, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, les systèmes de dotation modernes et plus souples doivent être soutenus à l'intérieur des organisations par une planification rationnelle des RH en relation directe avec la planification des activités.

Pour relever ces défis, la Direction de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité de l'Agence a une responsabilité primordiale pour ce qui est de s'assurer que les ministères et organismes disposent d'une fonction de planification des ressources moderne, intégrée à la planification des opérations, habilitée par les outils appropriés, dont l'accès à l'information et à la recherche en matière de RH, et soutenue par des systèmes de surveillance et de reddition de compte efficaces.

Principaux plans et priorités…

Des progrès sont en cours : une recherche poussée a été faite au sujet de la planification des RH et de nombreuses consultations ont eu lieu à travers le pays, des outils de planification des RH ont été mis à l'essai dans plusieurs ministères, pendant que l'École de la fonction publique du Canada intègre la planification des RH aux exigences de base en matière d'apprentissage, que des politiques axées sur les résultats sont en cours d'élaboration, que les activités de recherche en RH sont réorientées, et que des progrès sensibles sont réalisés quant à l'élaboration et la mise à l'essai d'une nouvelle approche axée sur les résultats pour ce qui est de la responsabilisation liée à la gestion des RH. Toutefois, le développement de capacités au niveau du gouvernement et des ministères exige du temps et, tel qu'illustré ci-dessous, il reste encore beaucoup à faire. L'Agence continuera de bâtir sur les fondations jetées l'an dernier. Une des priorités clés sera d'améliorer l'intégration des exigences de reddition de comptes des ministères et organismes – comme celles

concernant l'équité en emploi et les langues officielles – ainsi que la compatibilité au niveau de la gestion de l'information.

Plans et priorités	Calendrier
1. La capacité de planification en RH est renouvelée et intégrée à la planification des activités	
1.1. Consolider nos partenariats au sein de nos réseaux actuels afin d'aider les ministères et organismes dans leurs efforts intégrés de planification et d'élaborer des outils améliorés.	2005–2006
1.2. Accroître la capacité de recherche de l'Agence pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique.	2005–2006
1.3. Le Centre d'excellence fournit aux ministères et organismes des conseils et de l'information à jour, des outils pertinents, des pratiques exemplaires et(ou) du soutien sur place.	2005–2006
1.4. Lancer un projet de passeport de l'employé afin de protéger le transfert électronique des dossiers individuels et en vrac entre les ministères (une étape clé dans la création d'un dépôt de l'information sur les RH).	2006–2007
1.5. Rendre accessible l'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique, au moyen d'un système de reddition de comptes sur le Web.	2006-2007
2. Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place	
2.1. Mettre à l'essai et lancer la mise en œuvre des indicateurs du rendement des RH au niveau du gouvernement et des ministères, à l'échelle de la fonction publique.	2005–2006
2.2. Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont élaborés ou améliorés en vue de leur mise en œuvre dans les ministères et organismes.	2005–2006
2.3. Fournir aux ministères et organismes un modèle axé sur les résultats, conforme au Cadre de responsabilisation de la gestion, en même temps que les outils qui leur permettront d'atteindre les résultats au niveau de la gestion des RH.	2005–2006
2.4. Rendre disponible l'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante.	2006–2007
2.5. Déposer un rapport annuel au Parlement au sujet du rendement et des défis concernant la gestion des RH.	2006-2007

Les défis à relever…

L'amélioration des systèmes de planification de RH et de responsabilisation est de toute évidence une composante essentielle des efforts visant à moderniser la fonction publique du Canada. Toutefois, à l'instar de toute transformation majeure affectant l'ensemble des ministères et organismes, soutenir à long terme le changement sera tout aussi difficile que son introduction.

L'engagement constant des cadres supérieurs et les investissements constants dans le personnel et les systèmes seront déterminants pour la réussite. Des changements éventuels et majeurs à la façon

dont les services internes sont fournis au sein du gouvernement, ainsi que l'impact des décisions du Comité d'examen des dépenses sur les priorités des ministères, ajouteront à la complexité déjà existante de la mise en œuvre des priorités susmentionnées.

2.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

La deuxième activité de programme de l'Agence s'articule autour de deux résultats clés :

- **favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership;**
- **favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.**

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses totales prévues pour cette activité de programme seront de l'ordre de 40,1 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 1,1 million de dollars (ou 2,7 p. 100) en 2007-2008, soit une diminution de 0,9 million de dollars après la mise en œuvre prévue de la nouvelle Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	**40,1**	40,0	39,0
Ressources humaines (équivalents temps plein)	**227**	227	227

Un sommaire des plans et priorités pour chacun des résultats clés est présenté ci-dessous.

2.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

Un leadership solide est indispensable à toute organisation. L'élément essentiel d'une bonne gestion est le calibre de son personnel, et cela est d'autant plus vrai dans le cas de ceux qui occupent des postes de direction. Qu'il s'agisse d'administrateurs généraux ou autres cadres supérieurs, de gestionnaires intermédiaires ou de superviseurs, tous doivent posséder de solides habiletés de leadership et une vision claire de leurs responsabilités.

Bien qu'il incombe aux ministères et organismes de perfectionner le leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence – par l'intermédiaire du Réseau du leadership – que revient la responsabilité de développer et soutenir des gestionnaires hautement qualifiés, compétents et représentatifs dans le contexte général du gouvernement. Cela implique une approche intégrée qui appuie le développement des leader à l'intérieur d'un continuum depuis les gestionnaires de premier niveau jusqu'aux cadres supérieurs qui occupent les postes de niveau le plus élevé dans la fonction publique.

C'est pourquoi depuis le 1er avril 2004 tous les programmes de développement du leadership ont été regroupés sous la responsabilité de l'Agence qui possède à présent la capacité organisationnelle, l'expertise et les connaissances nécessaires pour gérer tous ces programmes de façon plus intégrée et cohérente. Citons parmi ces programmes, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAÉ) et Échanges Canada.

En plus, l'Agence soutient et surveille la gestion collective de la communauté des sous-ministres adjoints du point de vue de l'élaboration de l'organisation et de la politique de classification du groupe de Direction ainsi que de la classification de tous les postes EX-04 et EX-05. Elle est aussi le centre d'expertise pour ce qui est de l'élaboration, l'application et l'interprétation des politiques liées à la rémunération des cadres, aux avantages sociaux, au rendement et aux conditions de travail. Par conséquent, elle fournit des services de secrétariat au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres. À partir de 2004-2005, le Réseau du leadership a également commencé à surveiller la classification des EX-01 à EX-03, parallèlement à la surveillance de la classification d'autres groupes, elle aussi assurée par l'Agence. De plus, le Réseau du leadership offre orientation et conseils au sujet du Programme de gestion du rendement pour le groupe de direction et en surveille la mise en œuvre dans plus de 70 ministères et organismes de la fonction publique.

Enfin, le Réseau du leadership travaille en étroite collaboration avec les ministères, organismes, régions et collectivités fonctionnelles, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada.

Principaux plans et priorités…

Un leadership compétent, éthique, responsabilisé et dynamique est déterminant pour la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont démontré le besoin d'améliorer la façon dont nous recrutons, formons, soutenons et récompensons les gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres dans la fonction publique doivent posséder des connaissances et des habiletés plus variées que jamais, s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement en plus d'assurer le déroulement des activités courantes et susciter un climat de confiance en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes éthiques les plus élevées.

Ces exigences sont aussi essentielles dans le contexte de la mise en oeuvre de la LMFP en vertu de laquelle les gestionnaires assumeront plus de responsabilités et seront, par voie de conséquence, responsables de leurs décisions en matière de gestion. Par conséquent, ils doivent bien comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Ainsi, durant le prochain horizon de planification, le Réseau du leadership maintiendra la même stratégie que celle énoncée l'année dernière. Il continuera de se consacrer à la rationalisation et à l'amélioration des compétences et des exigences de base en matière d'apprentissage pour les cadres, soit des compétences plus clairement définies et une formation obligatoire mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines. Il mettra en œuvre les recommandations consécutives à la révision du Programme de gestion du rendement (PGR) qui a

été terminée en 2004 et qui favorisait un système simplifié, plus cohérent et souple, axé sur les résultats. Il poursuivra également la surveillance plus serrée de la classification des postes de direction et, surtout, l'intégration et la modernisation des programmes de perfectionnement des gestionnaires à l'intérieur d'un continuum, allant du superviseur de premier niveau aux administrateurs généraux.

De plus, les priorités et plans pour 2005-2006 porteront sur la création d'un Programme de récompenses dans la fonction publique qui reconnaîtra l'excellence en fonction de critères reflétant mieux les priorités du gouvernement, ainsi que sur l'élaboration d'un cadre obligatoire visant à soutenir une approche plus cohérente quant à la gestion et au perfectionnement des chefs de file. Les priorités et plans pour 2005-2006 sont résumés ci-après :

Plans et priorités	**Calendrier**
1. Apprentissage de base, comprenant une orientation à la fonction publique et une formation obligatoire est établi	
1.1. Un cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005–2007
2. Les compétences de leadership sont simplifiées et mises à jour	
2.1. Des mécanismes sont mis en place afin de faciliter l'intégration des nouvelles compétences dans la gestion des RH	2005-2006
3. Le suivi du Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres de direction est mis en place	2005–2006
4. Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de développement du leadership dans un continuum de gestion, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique	
4.1. Lancement d'un nouveau programme intégrant les différents aspects des programmes existants	2005–2007
5. Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place	2005-2006
5.1. Surveillance continue	
6. Un cadre est élaboré pour la gestion des cadres de direction	2005-2007
7. Un Programme de récompenses dans la fonction publique est mis en œuvre	2005-2006

Les défis à relever…

Pour s'assurer que les cadres sont bien préparés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intègre, il faut un engagement continu et des mesures d'ajustements qui impliquent tous nos partenaires ainsi que les fonctionnaires supérieurs. De même, l'intégration du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* aux pratiques quotidiennes à tous les niveaux comporte, elle aussi, sa propre série de défis.

2.2.2 Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

Le rapport intitulé *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En fait, une solide culture basée sur les valeurs et l'éthique est cruciale pour la fonction publique et essentielle pour le maintien de la confiance du public dans son gouvernement. En tant qu'institution nationale majeure, la fonction publique du Canada doit gagner le respect et la confiance des ministres, du Parlement et des Canadiens par son dévouement à l'égard de l'intérêt public et sa vigoureuse culture empreinte de valeurs démocratiques, professionnelles et éthiques, axées sur les personnes.

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture vigoureuse ancrée dans les valeurs et l'éthique. En particulier, par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, elle veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement.

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration et les conseils en matière de politiques concernant les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, y compris les politiques et stratégies liées au bien-être en milieu de travail, communique et favorise les objectifs et priorités des programmes, élabore et diffuse les pratiques exemplaires, outils et programmes de formation, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats pour ce qui est des valeurs et de l'éthique et surveille le rendement des ministères et des organismes.

À mesure que les attentes et pressions pour une fonction publique plus transparente s'intensifient, le rôle du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique prend une importance de plus en plus cruciale. En particulier, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique s'efforce activement d'accroître la sensibilisation et la compréhension des employés à l'égard du nouveau *Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique*, y compris les politiques connexes comme la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. De plus, le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique aide le gouvernement à élaborer le projet de loi C-11 – *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles* – présentement à l'étude au Parlement. Ce projet de loi vise à renforcer le régime de divulgation et d'enquête au sujet d'actes répréhensibles dans le milieu de travail de la fonction publique. Il vise en particulier à protéger les personnes qui dénoncent les actes répréhensibles, tout en assurant un traitement équitable des personnes visées par les allégations.

Plans et priorités clés…

Étant donné que le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique a été créé il y a un an, l'exercice 2005-2006 sera une deuxième année de développement. Au cours de la première année, de nombreux

éléments ont été mis en place afin de jeter les solides fondations d'une culture vigoureuse ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

En particulier, suite à la distribution du Code à plus de 160 000 fonctionnaires à l'automne 2003, des ateliers de sensibilisation et d'apprentissage ainsi que des outils de communication ont été élaborés et livrés à travers le pays, et les efforts en vue d'améliorer les instruments liés aux politiques des valeurs et de l'éthique se poursuivent normalement, les protocoles standard pour la gestion des cas sont mis en œuvre comme prévu, un Conseil consultatif interministériel supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et le contrôle à l'échelle du gouvernement, et d'importants travaux ont eu lieu en vue d'élaborer la loi envisagée en rapport avec le système de divulgation.

En termes d'avenir, le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique continue de bâtir sur les assises jetées l'an dernier. L'une des composantes clés de sa stratégie consiste à s'assurer que la fonction publique et ses organisations consolident l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; améliorent puis soutiennent la compréhension et l'assimilation des valeurs et de l'éthique de la fonction publique par les employés; et, élaborent une feuille de route axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique, y compris des indicateurs de rendement, ainsi que des outils et cycles d'évaluation. Parallèlement, un suivi particulier sera accordé en vue d'améliorer et(ou) d'introduire les nouveaux outils d'intervention et d'achever l'élaboration du nouveau régime de divulgation des actes répréhensibles en milieu de travail.

Plans et priorités	**Calendrier**
1. Au moyen d'une stratégie d'apprentissage et de communication globale et soutenue, susciter la sensibilisation, la compréhension et la mise en oeuvre auprès des employés à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, y compris les obligations en vertu du *Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique*	
1.1. Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués.	2005–2007
1.2. Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.	2005–2006
2. Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités	
2.1. Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique sont adoptés.	2005–2008
2.2. Les ministères et organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration permanente de leurs résultats en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique.	2005-2006
2.3. Une stratégie de mesure et d'évaluation, y compris des sondages, est mise en œuvre.	2005-2008
2.4. Les communautés de pratique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées.	2005-2008

Plans et priorités	Calendrier
3. Des politiques du Conseil du Trésor favorisant une culture ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées ou améliorées	
3.1. La politique et le régime de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont révisés et les changements nécessaires sont apportés.	2005-2007
3.2. Les Services officieux pour le règlement des différends (SORD) sont mis en œuvre dans les ministères.	2005-2007
3.3. Une stratégie de bien-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée et mise en œuvre.	2005-2008
4. Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration d'une loi sur la divulgation des actes répréhensibles, y compris la protection des dénonciateurs contre les représailles	
4.1. La création du nouveau régime reçoit le soutien nécessaire et les politiques et instruments sont mis à jour.	2005–2006
4.2. Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont préconisés et intégrés aux pratiques de gestion.	2005–2007

Défis à relever…

Les changements au cadre législatif et stratégique qui sous-tend les valeurs et l'éthique de la fonction publique pourraient être retardés ou sensiblement modifiés en raison des processus parlementaires ou des résultats consécutifs à des révisions majeures comme celles de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires.

2.3 Une fonction publique représentative et accessible

C'est la troisième activité de programme de l'Agence. La réalisation de cette activité de programme s'articule autour de deux secteurs de résultats clés :

- **Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi et diversité**
- **Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles**

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses totales prévues pour cette activité de programme seront de l'ordre de 11,2 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 0,9 million de dollars (ou 8 p. 100) en 2007-2008. Cette réduction comprend 0,7 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives liées à l'équité en emploi et des économies de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	**11,2**	10,7	10,3
Ressources humaines (équivalents plein temps)	**86**	86	85

2.3.1 Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

La fonction publique fédérale doit faire appel aux talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète effectivement la diversité ethnique et culturelle du Canada. À cet effet, *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exige que la fonction publique du Canada, le principal employeur au pays, offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les membres de ces groupes désignés ainsi que l'ensemble des employés auront la possibilité d'offrir d'excellents services aux Canadiens. L'objectif global consiste à éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement de ces groupes désignés et à appliquer des mesures positives afin d'accroître leur représentation et leur participation au niveau des effectifs.

À cette fin, et de concert avec la Commission de la fonction publique du Canada, les ministères et les organismes, l'Agence a pour principale responsabilité de soutenir l'application de la Loi et l'intégration de ses principes et objectifs à tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, la Direction de l'équité en emploi de l'Agence élabore des politiques, directives et lignes directrices en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et priorités du programme, aide les ministères et organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils au sujet de la Loi et autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et organismes et prépare des rapports d'étape à l'intention du Parlement par le biais de rapports annuels. De plus, la Direction administre et gère des mesures positives.

Comme le précisait le rapport annuel sur l'équité en emploi de 2003-2004, des progrès significatifs ont été réalisés sur le plan de l'équité en emploi dans l'ensemble de la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996. Depuis le premier rapport annuel au Parlement, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée – surtout celle des femmes, des autochtones et des personnes handicapées. La

représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité dans la main-d'œuvre canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant à une minorité visible. Bien que l'écart entre la représentation de ce groupe au sein de la fonction publique et son taux de disponibilité dans la main-d'œuvre se réduit, nous devons redoubler d'efforts si nous voulons refléter la diversité sans cesse croissante du Canada, telle qu'elle ressort du recensement de 2001. De plus, nous n'avons pas réalisé les jalons 1-sur-5 énoncés dans le Plan d'action de *Faire place au changement* – une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles.

Principaux plans et priorités…

Par conséquent, l'une des priorités de l'équité en emploi consiste à intensifier nos efforts tout au long de l'horizon de planification pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'action de *Faire place au changement*. Nous nous efforcerons aussi d'améliorer encore plus la participation et l'avancement professionnel des femmes, des autochtones et des personnes handicapées. Les plans et priorités de l'équité en emploi sont résumés dans le tableau qui suit :

Plans et priorités	Calendrier
1. La fonction publique est représentative et inclusive	
1.1. Des améliorations sont constamment apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations de durée indéterminée.	Récurrent
1.2. La surveillance du rendement et des progrès raisonnables ont été réalisés par les ministères et agences.	Récurrent
1.3. Une aide permanente est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du Plan d'action de *Faire place au changement*, en particulier pour atteindre les jalons 1-sur-5 établis pour 2005.	2005-2007
1.4. Une politique renforcée remplace la politique actuelle sur l'équité en emploi ainsi que celle portant sur l'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées de la fonction publique afin d'étendre cette obligation à tous les groupes protégés par la loi canadienne sur les droits de la personne.	2005-2007

Plans et priorités	Calendrier
2. La fonction publique a accès à des politiques, directives et outils et à un soutien à la fois modernes et entièrement intégrés	
2.1. Des instruments de politique et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont fournis aux ministères et agences – pour intégrer les objectifs de l'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH et des processus de planification des activités.	Récurrent
2.2. Des communications modernisées sont élaborées pour permettre aux ministères et organismes de passer d'un comportement passif à un engagement actif.	2005-2007
2.3. Des initiatives de modernisation dictées par la LMFP et d'autres non régies par une loi sont intégrées à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour veiller à ce que l'on satisfasse aux exigences aux fins de l'application de la nouvelle définition de « mérite », compte tenu des exigences actuelles et futures en matière de diversité.	2005-2006
3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens	
3.1 Des améliorations sont constamment apportées aux systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, en temps opportun, y compris des progrès dans la réalisation des objectifs de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du Plan d'action de *Faire place au changement*.	Récurrent

Défis à relever…

Au plan de l'équité en emploi, c'est un véritable défi que de s'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la main-d'œuvre au Canada. Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre au pays. Pour réussir à réaliser et à maintenir les engagements en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, des changements au niveau de la culture, des mentalités, des comportements et des pratiques sont nécessaires. Un tel programme exige à long terme des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés.

2.3.2 Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles…

Contexte et résultats pour les Canadiens…

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne – énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* – est la preuve de nos valeurs fondamentales et de notre désir sincère de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour soutenir ces engagements, l'Agence – par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles – élabore et coordonne les politiques et programmes du gouvernement fédéral

concernant le service au public, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. L'Agence surveille le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes; elle prépare un rapport annuel à l'intention du Parlement et le soumet au président du Conseil du Trésor aux fins d'approbation et de dépôt.

De plus, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la composante Fonction publique exemplaire du *Plan d'action des Langues officielles* – un plan quinquennal annoncé par le Premier ministre en mars 2003 pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce Plan d'action, l'Agence gère aussi le Programme d'innovation des langues officielles afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 196 institutions assujetties à la loi.

Principaux plans et priorités…

Comme suite au *Plan d'action pour les langues officielles*, de nouvelles mesures sont prises en vue de renouveler le Programme des langues officielles. Comme le précise le *Rapport annuel sur les langues officielles de 2003-2004*, notre vision concernant l'implantation d'un changement de culture commence à prendre forme. Les politiques sont modernisées, nos réseaux sont plus étendus, des cadres de responsabilisation plus stratégiques et de nouveaux outils d'évaluation son élaborés, et les institutions fédérales ainsi que les conseils régionaux collaborent avec nous pour relever le défi que constitue le rétablissement des langues officielles comme priorité et pour amener un changement graduel des cultures organisationnelles.

Toutefois, le changement de culture dans une organisation ayant l'envergure de la fonction publique fédérale exige du temps et les efforts concertés d'un grand nombre d'intervenants.

Par ailleurs, malgré les progrès significatifs enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences juridiques et stratégiques à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique; le nombre de cadres et de membres des groupes de relève qui sont bilingues doivent être accrus; de même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions sont bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques.

Ainsi, il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et paliers de gouvernement. Par conséquent, grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action et du Programme d'innovation, une attention particulière sera constamment accordée aux priorités et plans ci-après :

Plans et priorités	Calendrier
1. Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés	
1.1. Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens, sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation.	2005-2006
1.2. Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés.	2005–2006
1.3. Les politiques pour le service au public, y compris de nouvelles directives pour les communications et les sites Web, sont modernisées.	2004-2006
1.4. L'examen de l'observation du *Règlement sur les langues officielles* (communications avec le public et service au public) est terminé.	2004-2006
1.5. Une aide continuelle est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture.	2004–2008
2. Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place – ce qui contribue à l'usage effectif des deux langues officielles dans les régions ciblées	
2.1. Une aide continuelle est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture.	2004–2008
3. Des cibles sont établies pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein des groupes de direction et de la relève, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail	2004–2008

Défis à relever…

L'adoption et le maintien d'une fonction publique exemplaire sur le plan des langues officielles implique l'intégration d'un grand respect pour la dualité linguistique dans les activités quotidiennes des employés, que ce soit dans leurs relations avec les collègues ou avec les Canadiens, ou que ce respect soit pris en considération lors de la planification et de la prise de décisions. Il s'agit-là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés.

Partie III : Notre organisation

3.1 Nos principes de gestion et nos partenaires

La création de l'Agence est directement liée à la nécessité de rajeunir, renforcer et moderniser la gestion des RH dans la fonction publique, notamment par la mise en oeuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP).

Toutefois, le succès de l'application de la LMFP exige, d'abord et avant tout, un changement de culture qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un nouveau type de relations avec les syndicats ainsi que d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

Tous les intervenants devront travailler de concert afin de s'acquitter d'une responsabilité partagée. Il ne s'agit pas là de vains mots. Cela implique une nouvelle façon d'opérer et un nouveau modèle de relations entre l'Agence et ses partenaires. Traditionnellement, la surveillance par les organismes centraux était définie comme étant axée sur les règlements et sur l'application de politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi ni celle de l'Agence. Au contraire, l'Agence a aussi un rôle d'habilitation. Elle existe également pour aider les ministères et organismes à faire face à leurs nouvelles responsabilités. La surveillance et les rapports auront pour objet d'aider et de faciliter la reddition de comptes et la transparence au niveau de la gestion des RH, dans un esprit d'amélioration constante du programme.

Le développement d'une présence et d'un engagement coordonnés auprès des ministères et organismes impliquera aussi une approche du genre portefeuille, afin d'offrir des conseils et du soutien au niveau de la mise en œuvre. Cela signifie que les employés de l'Agence seront tenus responsables des services et des conseils qu'ils fournissent. Ils doivent procéder à des consultations, s'impliquer et s'efforcer de maintenir le processus aussi simple que possible et reposant sur le bon sens.

À cette fin, et en tant que nouvelle organisation, l'Agence conçoit déjà la gestion de ses RH en l'articulant autour des valeurs, principes, concepts et exigences de la nouvelle loi. L'Agence utilise cette expérience comme une occasion d'apprentissage et, par conséquent, de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience avec ses partenaires. En montrant l'exemple, l'Agence veut être reconnue comme un modèle, transformant en pratiques exemplaires les principes ci-après :

- **Travailler efficacement avec nos partenaires.** L'Agence ne peut remplir son mandat sans l'adoption d'une approche de coopération. Nos partenaires principaux sont (sans toutefois s'y limiter) les professionnels des RH, les intervenants du secteur des langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Afin d'atteindre les buts et objectifs visés, l'Agence travaille aussi en étroite collaboration avec le greffier du Conseil privé, le Bureau du Conseil privé et le Comité des hauts fonctionnaires. La participation des syndicats est également essentielle au succès de l'approche équilibrée que l'Agence a adoptée à l'égard de l'engagement et du co-développement. Enfin, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, requière aussi que l'Agence consulte les représentants des groupes désignés à propos de la mise en œuvre de l'équité en

emploi. La coopération, les partenariats et la collaboration sont désormais les principales caractéristiques de la nouvelle relation de travail qui existe entre les organismes centraux, les ministères et organismes et les syndicats.

- **Habiliter les ministères et organismes, et exercer une surveillance efficace.** Le double rôle de l'Agence consiste, d'une part, à habiliter les ministères et organismes de sorte qu'ils puissent respecter les nouvelles normes de gestion des RH, et, d'autre part, à surveiller leur rendement et à veiller à ce qu'ils rendent compte des résultats obtenus. L'Agence ne sera vraiment efficace que si elle parvient à un juste équilibre entres ces deux responsabilités.

- **Faire preuve d'un leadership novateur et responsable.** L'Agence chercher à exercer un leadership novateur, basé sur la reddition de compte et des communications transparentes et efficaces.

- **Préconiser la simplicité et la clarté.** L'Agence simplifiera les politiques de gestion des ressources humaines et en réduira le nombre. Elle entend également clarifier son rôle de surveillance et rattacher clairement les différentes disciplines aux objectifs de haut niveau.

- **Favoriser l'intégration et la cohérence des différentes disciplines de la gestion des ressources humaines.** L'Agence s'efforce d'adopter des programmes, des politiques et d'autres instruments qui soient intégrés et cohérents. Cela signifie des orientations, des approches et un soutien plus clairs et plus efficaces en matière de gestion des RH ainsi que des attentes cohérentes et la création d'un dépôt central pour permettre d'accéder à l'expertise en gestion des RH.

3.2 Administration de l'Agence

L'un des défis pour appliquer ces principes de gestion de façon efficace est de s'assurer que la nouvelle organisation est établie correctement afin de mener à bien le programme du gouvernement concernant la modernisation de la gestion des RH. Pour ce faire, l'Agence concentre toute son attention sur les plans et priorités ci-après :

- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter les engagements mentionnés dans le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en préconisant et en appliquant, au sein de son organisation, la vision, les principes et les objectifs sous-jacents à la modernisation de la fonction de contrôleur et de la gestion des ressources humaines;

- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programme) en accord avec l'objectif stratégique de l'Agence;

- établir un cadre de planification stratégique solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;

- créer une structure de communication abordable qui permettra à l'Agence de se positionner à l'échelle de la fonction publique et de communiquer efficacement avec tous les groupes cibles;

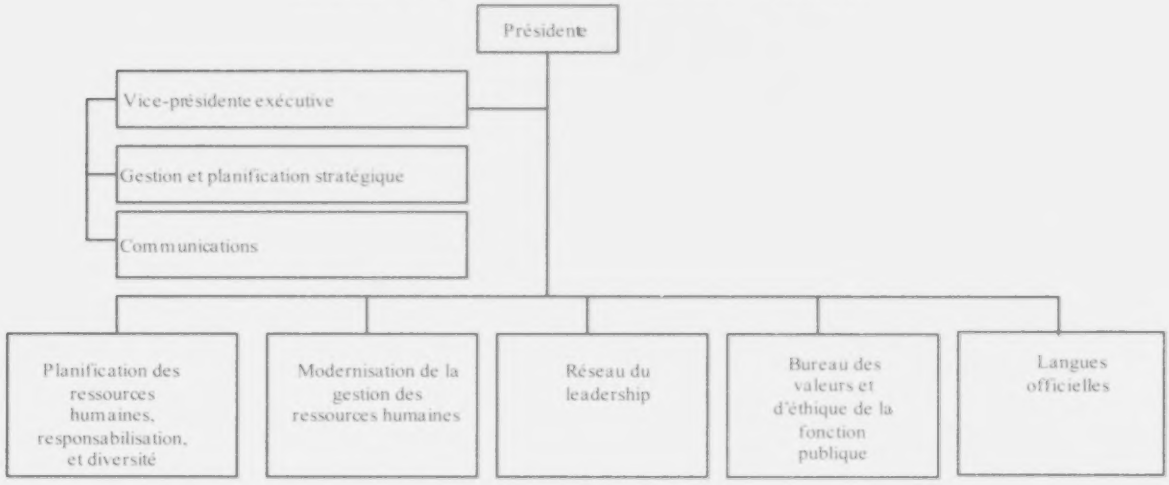
- établir un modèle de fonctionnement qui permettra à l'Agence d'offrir un leadership, des politiques, des programmes et des services de soutien clairs, cohérents et intégrés au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera une valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires;

- acquérir une compétence de base reconnue en mesure du rendement et de reddition de compte.

3.3 Notre structure organisationnelle

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Structure organisationnelle (en date du 1er avril 2005)


Présidente
Vice-présidente exécutive
Gestion et planification stratégique
Communications
Planification des ressources humaines, responsabilisation, et diversité
Modernisation de la gestion des ressources humaines
Réseau du leadership
Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique
Langues officielles

Partie IV : Renseignements complémentaires

Déclaration de représentation de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de 2005-2006 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et priorités.*

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du ministère, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada selon le RPP.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, présidente
Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Dépenses prévues 2004–2005	**Dépenses prévues 2005–2006**	Dépenses prévues 2006–2007	Dépenses prévues 2007–2008
Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue [1]	19,0	**23,8**	23,9	16,3
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	27,5	**51,6**	51,6	51,6
Fonction publique représentative et accessible	12,0	**11,3**	10,9	10,6
Budget des dépenses principal (brut)	58,5	**86,7**	86,4	78,5
Moins les recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	58,5	**86,7**	86,4	78,5
Redressements				
Budget supplémentaire des dépenses :				
Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail)	19,5	-	-	-
Transfert des responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor par suite de la restructuration du gouvernement	9,0	-	-	-
Report du budget de fonctionnement	2,7	-	-	-
Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale *(Loi sur la modernisation de la fonction publique)*	5,2	-	-	-
Financement du programme lié à la publicité du gouvernement	0,1	-	-	-
Mise en oeuvre prévue de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*	-	**6,0**	6,0	5,1
Autorisations de dépenser disponibles à même le crédit pour les dépenses de fonctionnement [2]	(1,3)	-	-	-
Annonces faites au Budget :				
Comité d'examen des dépenses – efficacités corporatives [3]	-	**(0,5)**	(0,9)	(1,2)
Comité d'examen des dépenses – économies liées aux achats	-	**(0,1)**	-	-
Comité d'examen des dépenses – intégration du Programme de stages pour les jeunes [4]	-	**(8,0)**	(16,0)	(16,0)
Autres :				
Transfert du reliquat des fonds provenant du Programme de stages pour les jeunes [4]		**(9,2)**	(1,2)	(1,2)
Crédit 15 du Conseil du Trésor –Rajustements de la rémunération	0,5	-	-	-
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés [5]	4,0	-	-	-
Total des redressements	39,7	**(11,8)**	(12,1)	(13,3)
Total des dépenses prévues [6]	98,2	**74,9**	74,3	65,2
Total des dépenses prévues	98,2	**74,9**	74,3	65,2
Moins recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus le coût des services reçus sans frais	6,4	**7,4**	7,5	7,3
Coût net du programme	104,6	**82,3**	81,8	72,5
Équivalents temps plein	434	**504**	504	454

(1) L'activité "Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue" se lit comme "Modernisation de la gestion des ressources humaines et responsabilisation" dans le document du Budget des dépenses 2005-2006 – Partie II Budget principal des dépenses.

(2) Les autorisations de dépenser disponibles à même le crédit pour les dépenses de fonctionnement comprennent : 450 000 dollars transférés à l'École de la fonction publique du Canada pour entreprendre une étude sur la formation linguistique, 750 000 dollars reportés à des exercices futurs pour les initiatives liées à l'équité en emploi et 126 000 dollars en réserve en vue de la création d'un programme de publicité du gouvernement.

(3) Pour réaliser des économies, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada procédera à la rationalisation de sa gestion et de ses opérations par le recourt à des services partagés et par une administration et des services ministériels plus efficaces.

(4) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.

(5) Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés sont reliées aux postes du Budget supplémentaire des dépenses.

(6) La diminution nette du total des dépenses prévues entre 2004-2005 et 2007-2008 est de 33 millions de dollars. Ce montant comprend :

Une diminution de 38,1 millions de dollars répartis comme suit :

a. une diminution de 17,2 millions de dollars par suite de la décision d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse sous la direction de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) (voir la note 4 plus haut);

b. une diminution de 8,7 millions de dollars liée au financement de la réforme du système de classification (il faudra rechercher un financement additionnel pour cette initiative);

c. moins 5,6 millions de dollars en rapport avec la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (il faudra rechercher un financement additionnel pour cette initiative);

d. un financement unique de 2,7 millions de dollars pour le report de fonds lié au budget de fonctionnement 2004-2005;

e. 1,5 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives liées à l'équité en emploi;

f. économies de 1,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses, à réaliser administration et des services ministériels plus efficaces; grâce à la rationalisation de sa gestion et de ses opérations par le recourt à des services partagés et par une administration et des services ministériels plus efficaces;

g. 1,2 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives mineures et de rajustements à certains postes budgétaires, comme le Rapport sur le maintien en poste et la rémunération des cadres et les affectations provenant du crédit 15 du Conseil du Trésor –Rajustements de la rémunération.

Une augmentation de 5,1 millions de dollars pour la mise en oeuvre prévue de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles.*

Tableau 2 :Programme par activité

2005-2006 (en millions de dollars)										
	Budgétaires						**Non budgétaires**			
Activité de programme	**Fonctionnement**	**Immobilisations**	**Subventions et contributions**	**Brut**	**Revenus**	**Net**	**Prêts, investissements et avances**	**Total du Budget principal des dépenses**	**Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal)** (1)	**Total des dépenses prévues**
Ressources humaines, modernisation et responsabilisation accrue	23,8	-	-	23,8	-	23,8	-	23,8	(0,2)	**23,6**
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	35,4	-	16,2	51,6	-	51,6	-	51,6	(11,5)	**40,1**
Fonction publique représentative et accessible	11,3	-	-	11,3	-	11,3	-	11,3	(0,1)	**11,2**
Total	**70,5**	**-**	**16,2**	**86,7**	**-**	**86,7**	**-**	**86,7**	**(11,8)**	**74,9**

(1) Les rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal) reflètent:

a) le financement pour la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (6,0 millions de dollars);

b) les économies par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses:

- efficacités corporatives (0,5 millions de dollars);
- économies liées aux achats (0,1 millions de dollars);
- intégration du Programme de stages pour les jeunes (8,0 millions de dollars);

c) le transfert du reliquat des fonds provenant du Programme de stages pour les jeunes (9,2 millions de dollars).

Tableau 3 : Crédits et postes statutaires dans le budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

2005–2006			
Crédit ou poste statutaire	Vote modifié ou énoncé statutaire	**2005-2006 Budget principal des dépenses courant** [1]	2004-2005 Budget principal des dépenses antérieur
30	Dépenses de fonctionnement	**62,1**	37,8
35	Contributions	**16,2**	16,2
(S)	Contributions aux plans d'avantages sociaux des employés	**8,4**	4,5
	Total pour l'Agence [2]	**86,7**	**58,5**

(1) Les chiffres du Budget principal des dépenses courant ne reflètent pas les économies consécutives à l'exercice du Comité d'examen des dépenses ni le transfert du reliquat des fonds du Programme de stages pour les jeunes à Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

(2) Le Budget principal de l'Agence s'est accru de 28, 2 millions de dollars pour passer de 58,5 millions de dollars en 2004-2005 à 86,7 millions de dollars en 2005-2006. Cette augmentation de 28,2 millions de dollars est principalement due aux éléments suivants :

- une augmentation de 32,6 millions de dollars répartie comme suit :
  - 22,2 millions de dollars (y compris 2,7 millions de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés) transférés de la Commission de la fonction publique suite au transfert des responsabilités au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail) conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
  - 10,4 millions de dollars (y compris 0,9 million de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés) transférés du Secrétariat du Conseil du Trésor suite à la restructuration du gouvernement;
- une diminution de 4,4 millions de dollars expliquée comme suit :
  - une diminution prévue de 1,7 million de dollars liée au financement de l'initiative de réforme de la classification;
  - une diminution prévue de 2,3 millions de dollars par suite de l'élimination progressive de l'initiative d'équité en emploi – faire place au changement;
  - 0,4 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives mineures et de rajustements à certains postes budgétaires, comme la réduction du taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés de 1,5 p. 100 à 20 p. 100 du total des frais de personnel.

Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire

(en millions de dollars)	Total
Total des dépenses prévues	**74,9**
Plus : services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**3,9**
Contributions couvrant la partie des employés des primes d'assurance des employés et dépenses couvertes par le SCT (à l'exclusion des fonds renouvelables)	**3,4**
L'indemnisation des accidents de travail est prise en charge par Développement social Canada	-
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques couverts par Justice Canada	**0,1**
	7,4
Moins : recettes non disponibles	-
Coût net de l'Agence en 2005-2006	**82,3**

Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation et activité

(en millions de dollars)

Activité / Organisation	Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible	**Total des dépenses prévues**
Présidente	0,2	0,3	0,1	**0,6**
Vice-présidente exécutive	0,2	0,3	0,1	**0,6**
Gestion et planification stratégique	5,9	7,3	2,5	**15,7**
Communications	0,8	1,1	0,4	**2,3**
Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité	8,4	-	2,5	**10,9**
Modernisation de la gestion des ressources humaines	8,1	-	-	**8,1**
Réseau du leadership	-	24,5	-	**24,5**
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique	-	6,6	-	**6,6**
Langues officielles	-	-	5,6	**5,6**
Total 2005-2006	**23,6**	**40,1**	**11,2**	**74,9**

Tableau 6 : Sommaire des transferts de paiement

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2004-2005	**Dépenses prévues 2005-2006**	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité				
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes [1]	16 200	-	-	-

(1) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entrainera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.

Tableau 7 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert

Programme de stages pour les jeunes

Remarque : Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.

1. Objectif

Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui améliorent leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

2. Résultats prévus

Grâce au programme, les places de stagiaire disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité. À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.

3. Indicateurs clés

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire et de la présence d'institutions fédérales. Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme. Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque. Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études. La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.

Tableau 8 : Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

- *Tableau sommaire des responsabilités de l'Agence*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp
- *Modernisation de la gestion de la fonction publique*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp
- *Réforme de la classification*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp
- *Réseau du leadership*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp
- *Valeurs et éthique*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp
- *Équité en emploi*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp
- *Langues officielles*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_f.asp
- *Loi sur la modernisation de la fonction publique*
  http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
- *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp
- *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp
- *Politique sur la divulgation interne d'informations concernant des actes fautifs au travail*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
- *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
- *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_f.asp
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
  http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
- *Loi sur les langues officielles*
  http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
- *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp

Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp

- *École de la fonction publique du Canada*
  http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html
- *Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp
- *Secrétariat du Conseil du Trésor*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp